Ontario

Winning Management Teams

CEO PERSPECTIVES

report

WINNING MANAGEMENT TEAMS
CEO Perspectives

Message from the Minister of Enterprise, Opportunity & Innovation 1

Message from the Chief Executive of Deloitte & Touche 2

Introduction 3

'Top of mind' management team challenges for CEOs 4

Trends and practices

Evolving a successful management team 6

Your management team: build it as a strategic asset 7
Kevin Dee, CEO, Eagle Professional Resources Inc.

Making tough CEO decisions 8

Fit for the future 10

Know the right time to expand your team 11
Hunter Li, President, TeraMach Technologies Inc.

Delegating key decisions 12

Build trust with your team 13
John Breakey, President and CEO, UNIS LUMIN Inc.

Keeping managers up-to-speed 14

Highlights of 'top of mind' challenges 15

Measuring and managing performance 16

Implement the balanced scorecard 19
David Nettleton, President & CEO, Sertapak Inc

Linking rewards to performance 20

Long-term incentive alternatives 22

Reward your management team for success 25
Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.

Attributes of a winning management team 26

Recommended reading 27

Acknowledgements 28

WINNING MANAGEMENT TEAMS
CEO Perspectives

Message from the Minister of Enterprise, Opportunity & Innovation 1

Message from the Chief Executive of Deloitte & Touche 2

Introduction 3

'Top of mind' management team challenges for CEOs 4

Trends and practices

Evolving a successful management team 6

Your management team: build it as a strategic asset 7
Kevin Dee, CEO, Eagle Professional Resources Inc.

Making tough CEO decisions 8

Fit for the future 10

Know the right time to expand your team 11
Hunter Li, President, TeraMach Technologies Inc.

Delegating key decisions 12

Build trust with your team 13
John Breakey, President and CEO, UNIS LUMIN Inc.

Keeping managers up-to-speed 14

Highlights of 'top of mind' challenges 15

Measuring and managing performance 16

Implement the balanced scorecard 19
David Nettleton, President & CEO, Sertapak Inc

Linking rewards to performance 20

Long-term incentive alternatives 22

Reward your management team for success 25
Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.

Attributes of a winning management team 26

Recommended reading 27

Acknowledgements 28

103-02303/

Since we launched the Leading Growth Firm Series in 1999, many CEOs have told us that sharing the effective management practices of fast-growing firms and adopting some of their strategies and ideas has enabled them to achieve substantial performance improvements in their firms.

Sharing knowledge and expertise helps to build stronger companies and also a stronger provincial economy. As we know, Leading Growth Firms are innovators. In this economy driven by constant innovation, I applaud the CEOs of Leading Growth Firms who are willing to share their innovative strategies and practices to encourage other firms to continue on their path to growth.

A powerful strategy for any company to improve competitiveness and productivity is sharing and adopting the effective management practices of successful growth firms.

Our newest report captures insights on how CEOs are building high-performance management teams to achieve growth and success and what can be learned from their experiences.

I warmly support the partnership between the Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation and Deloitte & Touche to develop "Winning Management Teams." This is a strong example of how the private and public sectors are working together to help Ontario industry rise to the productivity challenge, and create opportunity and prosperity in Ontario. I hope that businesses in all sectors across Ontario will benefit from this report.

James M. Flaherty
Minister of Enterprise,
Opportunity and Innovation

October 2002

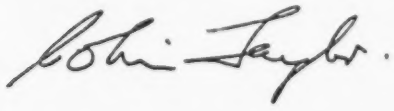
What makes growing companies successful? It is a question that is on the minds of many of us at Deloitte & Touche.

Our work with growing companies has helped us to understand that their needs are ever-changing and tied to several critical events. Often these companies are started by a passionate entrepreneur who grows the company dramatically in a short period of time. Helping those entrepreneurs evolve their company into global competitors means anticipating and delivering sound business advice when it is needed in a way that meets the needs of the moment while delivering for the future.

Our interest in growing companies stems from our firm belief that these organizations fuel our economy and create jobs for the future.

Effective management of growing companies is a fundamental building block for further growth. We are pleased that we have been able to collaborate with the Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation in the preparation of this report. We are privileged to be presenting the collected wisdom of some of Ontario's most successful CEOs – the people who have actually built management teams that delivered growth.

Building the right team for a company is a delicate balance for CEOs. We hope that the insights and practical experience presented will help others achieve that balance on the path to long-term growth and prosperity.



Colin Taylor
Chief Executive
Deloitte & Touche LLP

Introduction

This report offers CEO perspectives on the strategic topic of developing winning management teams to drive growth.

For most companies, a successful growth trajectory results in increased size and complexity of operations. Management infrastructure in the form of more formalized structures, expanded management competencies, and performance measurement and managing practices, then becomes an operational necessity.

As companies move up the growth curve, CEOs are continually challenged to work more effectively through their management teams rather than trying to do everything on their own. This may be one of the most difficult transitions that CEOs have to make and one that brings increased business risk, at least in the short term. CEOs need to mitigate this risk by developing managerial capability, communicating strategic direction and using performance management practices to hold managers accountable for decisions and results.

While there is, of course, no one right way to develop a winning management team, there are a number of key success factors that growth-driven CEOs have used to effectively evolve their management teams:

- knowing when to change the managerial structure and how to ensure support from the existing management team for external hires;
- balancing loyalty to long-term founding staff with the need for new managerial talent and expertise;
- knowing how to develop and deploy existing managerial capability in step with business growth;
- challenging and clarifying the specific roles, responsibilities and accountabilities for each individual on the management team;
- recognizing that the role of the CEO must also involve making changes in the way information is shared and decisions are made; and
- developing and evolving management practices and protocols to support day-to-day decision-making, capital planning and resource deployment, performance measurement and staff management.

> Building winning management teams is all about developing a group of managers with commitment who are aligned with the goals of the company.
>
> **- Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.**

'Top of mind' management team challenges for CEOs

Trends and practices

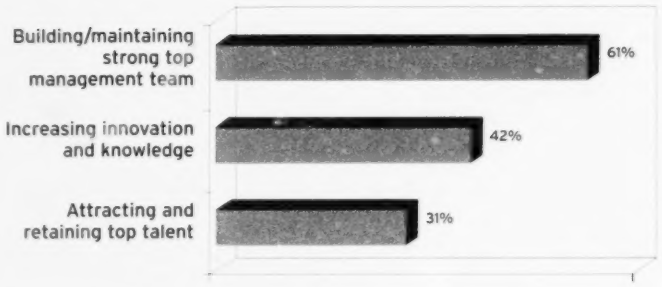
In its Report to Members in 2001, the Innovators Alliance[1] noted that Leading Growth Firms[2] have achieved significant growth rates and continue to have high aspirations for the future. Members of the Innovators Alliance project an annual growth rate over the next three years of 26% in sales and 14% in employment, compared to 22% in sales and 20% in employment over the past three years.[3]

How well positioned then are Leading Growth Firms to accomplish these aggressive growth rates? How can they build their management team capability and capacity to support these growth rates? A recent survey of Leading Growth Firms provides insights into these questions and the challenges of developing high performance management teams. Key findings are highlighted below on the challenges CEOs are addressing to prepare for the future. As a CEO, are you doing the right things to build a winning management team for your firm?

I have overlooked candidates for my management team who had the critical skills and talent because there was not a fit with the values that guide our company. This careful approach to screening leads to lower turnover.

- David Nettleton, CEO, Sertapak Inc.

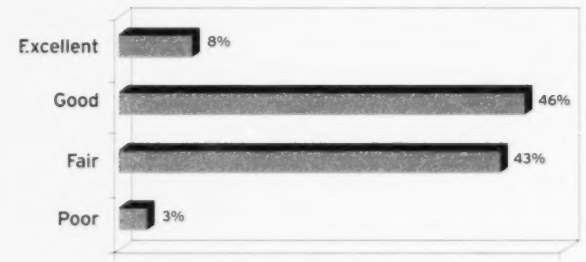
Building a strong top-management team is the greatest challenge for CEOs



As a CEO, do you . . .

- Understand the capabilities of your existing management team?
- Make the right decisions to have capable people in place to manage the business?
- Dedicate time to coaching individual members of your management team?

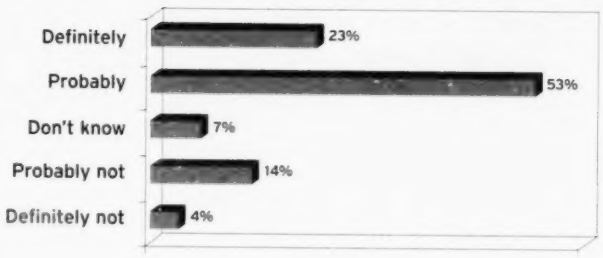
CEOs rate management team capacity to implement change as good or fair



As a CEO, do you . . .

- Have a clear vision for the future of your company?
- Translate that vision so that your managers understand it?
- Have their buy-in to the vision?
- Help them develop their capacity to make change happen?

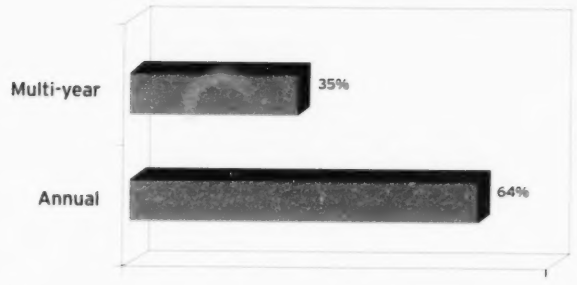
Confidence of CEOs that management team has the right skills to execute strategy



As a CEO, do you . . .

- Assess the skills of your managers on a regular basis?
- Provide them with opportunities to develop new skills?
- Hire managers that have a commitment to personal and professional growth?

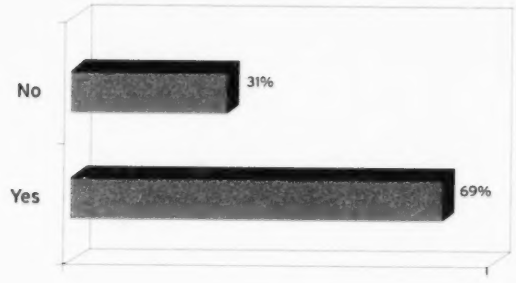
Line of sight for human resources planning generally one year



As a CEO, do you . . .

- Plan for human resource requirements in line with growth forecasts?
- Understand how your management team will expand as your business expands?
- Identify which managers have the capability to grow into senior positions on the management team?

Management team not always held accountable for goals and targets



As a CEO, do you . . .

- Have mechanisms in place to monitor progress against goals and targets?
- Discuss the achievement of results with managers?
- Ensure accountability of managers for results?

Creating and measuring goals are essential so that when they are not being met, analysis and strategy can be changed mid-stream to ensure success.

- Ralph Rossdeutscher, President, Performance Assembly

Evolving a successful management team

Building successful management teams is about evolution, not revolution. The task of evolving the management team is made even more difficult as products, processes and infrastructure are in flux at the same time. The management team needs to grow at a faster pace in order to lead the changes to these other elements of the business.

> A winning management team is really difficult to build. At about 50 employees we reached a breaking point for our management team and resolved it through talent from within and outside the company. We now have 110 employees and it seems like we are 'bursting at the seams' again.
>
> - Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.

The skills and attributes required to create a product or service are not necessarily the same ones needed to develop a market and deliver products and services to meet customer needs. As companies grow, the creativity and precision of the 'ideas' people are complemented with market-sensing and selling skills, as well as other operational and people skills. CEO will also begin to implement a formal management structure that includes broader general management skills.

An in-depth understanding of the business by all members of the management team contributes to success in Leading Growth Firms. An inevitable part of the evolution of a management team is changing roles and responsibilities. Perhaps not by deliberate design, and often by default, managers in rapidly growing small firms are more likely to have seen the company from many angles. Career paths that take managers through several functions such as sales, production and customer service result in a team that understands linkages and dependencies between functions.

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Hire or invest in managers that can implement the strategies, processes and infrastructure to take the company to the next stage of growth and beyond.**
2. **Capitalize on the necessity of broad portfolios of responsibility at early stages of growth to develop manager's knowledge of the firm. For larger companies, create these opportunities by using cross-training or back-up roles.**
3. **Use business plans to forecast where management team requirements might be in the future. This allows the CEO to guide and shape the evolution and not simply respond to it.**

Your management team: build it as a strategic asset

Kevin Dee, CEO, Eagle Professional Resources Inc.

This Ottawa-based hi-tech staffing company has grown to $60 million in six years and has its sights set on $100 million. Kevin Dee and his business partners acquired the company in 1996 and have demonstrated consistent, profitable growth. The business has enjoyed 23 straight quarters of profitability and employs 65 people nation-wide.

The management team has also grown and been shaped under Dee's leadership as CEO over the past six years. The management team started out with just Dee and his CFO, and has since expanded to seven people. Almost all members of the management team have spent time in sales giving them a real appreciation for customers' needs and the marketplace. Phenomenal growth and the fact that it has been named as one of Canada's 50 Best Managed Companies for the past three years indicate that Eagle's management team mix is right.

A key lesson learned for Dee in building a winning management team is that you have to grab good people when you find them and provide them with a meaningful way to contribute to the organization. "Sometimes people change your plan; great people can come along and do great things," observes Dee. He also acknowledges that it can happen the other way and that it may be necessary to change a person or a role if they can't make the plan. He has made these types of tough decisions in the past. For him the key is explaining to the employee that the decision is not personal and that it is the right thing to do for both parties. "This makes it easier, but it is never easy," says Dee.

Dee describes the management challenges at Eagle to be non-traditional and expects his managers to respond in the same way. In this very competitive industry with low margins, his management team is geographically dispersed to ensure market coverage. A single member of the management team can have up to 18 people from all around the country reporting to them. The management team responds to these high pressures by working as a team to pitch in and shift focus and efforts to whatever is critical for business success.

"Building a winning management team is about having the right balance of people with individual strengths and also a knowledge of other areas of the business."

Dee feels that there is no cookie-cutter solution to structuring management teams. "Popular business wisdom can be used as a guide for developing the right management team structure, but the solution must fit the unique situation of your business," contends Dee. "Decisions about management team members should be evaluated like any investment for growth; and the bottom line is the ultimate test."

At a glance

2002 Sales:	$60 million
2002 Staff Count:	65
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	58%
Staff:	63%

Making tough CEO decisions

CEOs need to recognize when existing managers have reached their peak and when fresh talent is required from the outside. If the decision takes them to external hiring sources, CEOs must choose individuals who can challenge the status quo, while at the same time merge with the firm's culture.

CEOs often become uncomfortable with the capacity of managers to grow with their job at the critical transition point of 30 to 50 employees.[3] They are forced to question if some managers have reached their maximum potential or if their personal development can progress at a pace rapid enough to respond to growth pressures. If the answer is no, managers either leave the company or are in effect 'demoted' and report to a senior member of the management team instead of directly to the CEO. This research also indicates that 10% of managers who originally reported to the CEO had been demoted or had an incremental managerial level inserted above them.

> It is difficult to maintain culture through periods of rapid growth. New people bring new ideas, but there is a risk that these new ideas will overwhelm the established culture within the organization. We tried to mitigate this risk by increasing corporate communications and internal marketing when we doubled in size.
>
> **- John Breakey, President & CEO, UNIS LUMIN Inc.**

As Leading Growth Firms reach approximately 30 to 40 employees and four to six managers, nearly twice as many managers come from the outside than from within the company.[4]

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Continually evaluate and make decisions on managerial capabilities. Postponement of tough decisions may impede the growth of the company and cause unnecessary stress for struggling managers.**
2. **When making tough decisions recognize that managers who are "challenged" will likely be relieved that they can take on a role in which they feel comfortable and competent.**
3. **Prepare managers for upcoming changes in management structure by describing the talents and skills required for the role and help them to realize if they are equipped.**
4. **Help new managers to quickly gain an understanding of the operating environment and organizational culture. With that understanding, they will be able to tailor their ideas to fit the context of their new organization.**
5. **Provide frequent, timely feedback to managers. Annual performance reviews do not reflect the pace at which managers need feedback. Formal annual performance reviews can be supplemented with informal discussions on a frequent basis to allow managers to develop their managerial capabilities more quickly.**

CEOs need to prepare themselves for these tough decisions if they want to continue to grow at a rapid pace. The most successful growth companies (those that grew at a rate of more than 50% over 3-years) had the highest proportion of managers who were no longer reporting to the CEO, indicating that CEOs of these companies were more prepared to reassign key managers that were not performing well. Postponing tough decisions likely means that the potential for growth will be constrained.

CEOs indicate that courage is required to make tough decisions sooner rather than later by being open and honest with managers about performance requirements and their capabilities, even if it is difficult for them.

External recruitment sources are ideal when fresh ideas and new expertise are required to take the company to the next level, but they are not without risks. The greatest risk revolves around effectively integrating newly hired with longer-tenured employees. In the context of management teams, this means learning to accept new approaches brought in by outside talent while making these ideas work within the organization's culture.

Fit for the future

The pace of change makes it difficult to accurately predict management team requirements for the future. Only 35% of CEOs indicate that they create human resources plans that go beyond one year and a further 35% of companies do not even develop an annual HR plan.[1] Demographic profiles are rapidly shrinking the pool of available managerial talent in the labour market. In the race for talent, companies may soon discover that the norm of annual planning could be an impediment to sustainable growth.

An important human resources planning priority for CEOs is to understand the implications of planned growth on the number of managers and the skills required. Projected business plan revenues and workload indicators can be used to forecast what the organizational structure might look like in two to three years. A key challenge for CEOs is to attract outstanding people. The very best are always at a premium, and it can be tough to attract and, more importantly, retain top talent to propel future growth.

Future management team planning often involves the decision to add managerial leverage and, therefore, additional layers of supervision and/or management. A reference point is that once a span of control of five to seven managers is reached, a company should consider additional layers of managers. Finally, succession planning is important to ensure that key managerial and technical positions have been identified and that future successors are selected and developed.

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Incorporate management team planning as part of your business planning and human resources planning processes. Extend the reach of human resources planning beyond one year to establish an advantage in the marketplace for managerial talent.**
2. **Consider labour market trends in the human resources planning process. For example, identify non-traditional sources of talent such as people who are willing to work for short periods of time (CFOs for hire) on specific projects.**
3. **In addition to doing succession planning for the management team, set the expectation with managers that they also have a responsibility to identify and develop future successors within their own departments or groups.**

> Succession planning is tough when there's a disconnect between executives and the shop floor. Our executives spend one hour every week mentoring a small group of high-potential individuals with the goal of developing them into the future managers of our company. It's a big commitment, but we believe it will pay off.
>
> **– Kevin Dee, CEO, Eagle Professional Resources Inc.**

Know the right time to expand your team

Hunter Li, President, TeraMach Technologies Inc.

TeraMach Technologies Inc. provides data management, hardware and software solutions to government and corporate clients. This $15-million business has been in existence since 1997.

Facing the prospect of continued rapid growth, Hunter Li decided in 1999 that it was the right time to step back and take a proactive approach to build the "people aspects" of the business. "Our business was growing in both size and complexity. At one point, it seemed like we doubled in size overnight. People were being required to go beyond their area of responsibility to keep up with demands. The flat organization structure that had served us well since inception was no longer effective. It was a critical time to look at our company's vision and determine the organizational design and processes needed to realize that vision."

It was obvious that employees needed more structure to help guide day-to-day operations and decision-making. "It was important to place people in roles where they could grow personally and professionally as the company continued to expand." The introduction of performance measures and competency profiles provided TeraMach employees with clear expectations. This was very useful for employee performance management, growth and development, training and compensation.

In addition to creating a clear picture for the present, Li used his future sales projections to project his organizational structure several years out. Through this exercise, he created a guide that he could use as he scanned the marketplace for talent. The plan also made employees aware of potential career paths and served as a guide for their own professional development.

While the recent slowdown in IT spending has impacted the pace of growth this year and the need to expand the management team as quickly as planned, Li believes that he is well positioned for growth in the marketplace and will continue to use his organizational structure planning tools to support this success.

At a glance

2002 Sales:	$15 million
2002 Staff Count:	15
3-Year Growth Rate	1999 -2002
Sales:	36%
Staff:	150%

Defining an organizational structure with clarity around roles created stability for employees.

- Hunter Li, President, TeraMach Technologies Inc.

Delegating key decisions

At the start-up stage, over half of the decisions are made by the CEO alone and by the time the company reaches more than 100 employees, this number drops to around 10%.[3]

As firms grow, management teams become the vehicle for success and tangibly integrate all the constituent parts of the business enterprise (employees, suppliers, customers, government, etc.). This is a significant transition for CEOs who are trying to gauge the capability of their management team and adjust their own involvement in specific decisions.

CEOs tend to gradually transfer decision-making authority to managers as the size of the company grows. *The Dynamics of Growth* report[4] indicates that CEOs tend to reserve exclusive control over decisions that relate to strategic direction and growth, while working collaboratively with managers on decisions that relate to how this direction will be implemented. When CEOs have made decisions on hiring, new market entry and new product development, they tend to work with managers to decide how to implement them through tactics such as integrating new technology into products and choosing new suppliers.

Effective decision-making at the management team level requires information sharing about the strategic direction of the company and performance results. Approaches to information sharing vary from company to company. In some cases, CEOs share only the information that relates to a manager's area of responsibility, while in other cases, full financial results are available. Information sharing tends to be more extensive in cases where managers are given an equity stake in the business or where the style of the CEO is open and big-picture oriented.

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Evaluate whether bottlenecks within the company may be the result of resistance to delegation. Challenge yourself as a CEO and your managers to move outside comfort zones by delegating more decisions.**
2. **Clarify situations requiring consultation and consensus-based decisions and those requiring responsive and autonomous decision-making. Avoid situations where managers are too reliant on others for decision-making.**

I have surprised members of my management team in the past by wanting to interview some of their direct reports. It is not about micromanaging; it is about hiring talent that meets with our values who can contribute to the growth of our company over time.

– David Nettleton, President & CEO, Sertapak Inc.

Build trust with your team

John Breakey, President & CEO, UNIS LUMIN Inc.

UNIS LUMIN Inc. designs and implements technology-based business solutions, offering services in the areas of convergence, e-business, integration, security, support and monitoring. The Oakville-based company has 52 employees and generates $14 million in sales each year.

The management team at UNIS LUMIN currently stands at six directors, with the first managers appointed when the company reached 20 employees. John Breakey recalls those initial moves to create his management team. "All of the signals were pointing to the need to introduce managers," says Breakey. "There was a requirement for more specific focus in key areas and the span of control for myself as the CEO was too broad."

Assigning day-to-day responsibility for aspects of the operations meant that Breakey could spend more time building and shaping a strategy that could sustain the company's growth. It also meant that he would no longer make all of the decisions. "When we were at about 25 employees, someone closed a deal with a customer that I did not even know we were talking to," recalls Breakey.

It was an eye-opener for him, but made easier by the fact that he uses some basic principles in delegating responsibility and decision-making to his managers. "My number one principle is that if you do not trust a person, don't delegate to him or her," says Breakey. When delegating to a new person, he tests them by providing an opportunity to make a decision and then examines their logic and conclusions. "If they get it right, give them more autonomy. If not, continue to guard their decisions tightly."

Although Breakey is generally no longer involved in day-to-day decisions, he does still participate in the recruitment process. "Our product is our people and it is important that all employees fit with our culture," says Breakey. He may interview the candidate personally or participate in a "group interview".

The corporate philosophy at UNIS LUMIN also creates consistency in decision-making at the management team level. The philosophy focuses on exceeding customer expectations, maintaining trust and integrity at all times and creating a collegial, family-like work atmosphere. "Delegating is easier when you know that managers all share the same philosophy and understand the parameters. Trust is ultimately the foundation for me," says Breakey.

At a glance

2002 Sales:	$14 million
2002 Staff Count:	52
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	76%
Staff:	33%

I often feel like I should be wearing a lab coat since it takes a lot of experimentation to create a winning management team.

- John Breakey, President & CEO, UNIS LUMIN Inc.

Keeping managers up-to-speed

Growth companies must exercise a delicate balancing act in trying to minimize administrative infrastructure and process related to managerial talent development, while recognizing that a practical degree of enabling administrative infrastructure is required to propel and sustain growth. Both CEOs and managers are constantly evolving and reinventing themselves (and their staff) to match the progressively complex roles they take on.

Leading Growth Firms use a combination of both informal and formal approaches to develop existing employees into stronger managers and leaders. *The Dynamics of Growth*[1] report indicates that smaller companies place more emphasis on informal or on-the-job training (52%) and less emphasis and investment on formal training (28%). These profiles jump substantially in larger companies with more than half providing formal training and about 70% providing informal training.

What are the barriers to taking a more proactive approach to developing stronger management teams? CEOs indicate that "lack of time" is the number one challenge to having the management team participate in formal training and development activities. For many, this reflects the immediacy and priority of day-to-day operational tasks in running a successful growth company.

In addition, many CEOs believe that their management teams do not think they require training.[1] In this case, prior success may have created "inertia" around training and development. When a firm is growing fast, it may be difficult to see the need for training and the line of thinking may be that "success breeds success." In this case, managers are not able to adequately assess their own training and development needs.

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Work with individual managers to identify their strengths and areas for development. Have them translate this feedback into an annual personal plan for development.**
2. **Identify individuals who are capable of growing with the company and those that have reached their peak. Determine appropriate roles for individuals or an exit strategy.**
3. **Provide managers with both financial support and personal commitment that their responsibilities will be covered while they dedicate time to professional development.**

Highlights of 'top of mind' challenges

As part of the business planning process, senior managers prepare a departmental plan and their own personal objectives are derived from that plan.

- Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.

Ongoing dedication and effort by CEOs is required to build winning management teams since each major event within the growth of a company demands adjustments and fine-tuning. Once the management team is established, CEO efforts shift to creating a high-performance team that can execute and deliver on the growth and performance required for success.

Expansion of management team capability and increasing CEO confidence in the team's ability to execute strategy provide an opportunity for increased delegation. As well, the complexity of the business makes it very difficult for the CEO to make all decisions, and monitor all activities of the business. With delegation comes risk that must be managed.

The most effective tool to mitigate and manage risk is to develop a performance planning, measurement and management framework. This framework ensures that a practical set of performance goals and measures are implemented to hold managers accountable for decisions and results. In addition, it serves as a mechanism to effectively plan and communicate strategic direction.

Measuring and managing performance

With heightened demands to respond to changing market conditions and customer needs, there is a greater requirement for measuring progress against business and operational plans and responding with shifts in strategy and action. Bringing new products to market and creating customer loyalty can put significant strain on a growing organization and its managers. Performance measurement allows an organization to monitor overall progress against objectives on an ongoing basis and determine how to adjust and fine-tune strategies to ensure effective resource deployment and business improvement.

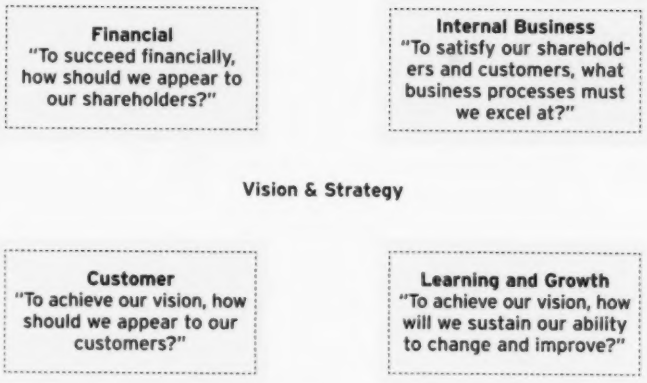
Performance goals and objectives for managers are derived from the overall vision and strategy for the company. A performance planning, measurement and management framework can help CEOs translate vision and strategy into objectives at corporate and functional levels and create actionable plans within a manager's responsibility. Creating actionable plans, with stated objectives and performance measures, is the first key step in creating a greater focus on growth.

Formalized performance measurement practices often receive an unwelcome reception in entrepreneurial, high-growth organizations where the level of detail and rigour required to implement processes are viewed as potentially damaging to innovation and creativity, and requiring unwanted administrative infrastructure. At the other end of the scale, some organizations too readily embrace the concept of performance measurement and attempt to measure and report on everything and anything. Such lack of prioritization and balance often leads to administrative gridlock and marginal value-added. The challenge for growth organizations is to do the right things at the right time, in a balanced and productive manner.

The top three performance measurement applications include on-going monitoring, planning/budgeting, operational decision-making and performance improvement. Overall, growth companies are using performance measurement for both planning and monitoring purposes and taking a broad perspective on both the financial and non-financial drivers of growth and success.

Nearly one-quarter of respondents, however, indicated that they used only financial measures of performance to manage their business.[1] Current management practices increasingly recognize that financial success is dependent upon non-financial performance elements such as customer satisfaction and employee knowledge and commitment. Companies that use only financial measures will not be in a position to manage the drivers of real value that produce the financial results they are seeking. *The Balanced Scorecard*[2] is an example of a framework that maintains financial measures as a cornerstone of assessment of organizational growth and profitability while incorporating other performance drivers.

The balanced scorecard is used as a management tool in many large companies and also can be applied in small, high-growth companies. Many CEOs at the Wisdom Exchange[3] indicated that their performance measurement practices are modeled on the balanced scorecard concept.



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P.
The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.

One of the key benefits of using this framework is that it effectively aligns strategy at the corporate, departmental and individual level and keeps managers focused on the elements of the business that will produce results. The other benefit is that the framework can be applied in either a very simplistic or a sophisticated manner. Application of the concept can be a simple one-page report card for each manager which outlines his/her responsibilities and the key performance contributions made to the achievement of strategic goals and objectives. It can also be as sophisticated as a single scorecard cascaded throughout the company, customized for departmental/unit objectives and supported by a data warehousing and reporting system.

An important consideration, and one that eludes many growth companies, is the link between measuring performance and holding managers accountable for this performance. A survey of Leading Growth Firms indicates that over 30% of companies do not hold management accountable for performance against goals/objectives and targets.[1] Companies who are beginning to introduce accountability to managers should start with engaging managers in the planning process; and developing and assigning specific objectives to managers within their area of responsibility.

Each member of our management team has a personal performance plan included in their job description. It specifies their performance expectations and indicators and all incentives are driven from there.

- John Breakey,
President & CEO, UNIS LUMIN Inc.

Do CEOs have their finger on the pulse of performance in their companies? A Leading Growth Firm survey indicates that almost all respondents measured organizational performance, with the majority (70%) using both financial and non-financial measures.[1]

Management is held accountable through specific targets established for each department. Financial reviews are held monthly; operational reviews are held quarterly and annually.

- Grant Erwin, President, Taylor & Grant Specialties Limited

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Link measures directly to the strategic objectives set out in corporate or departmental plans. By measuring what matters, managerial effort will be focused on the right drivers of success.**
2. **Use no more than six to eight measures and targets at any level of the business in order to focus efforts on the drivers of the business that really matter.**
3. **To reinforce accountability for achievement of results, have managers report in management meetings on the measures within their area of responsibility and indicate any changes required to action plans to keep on track.**
4. **When an objective and related measure falls within the responsibility of more than one manager, work with them to develop objectives and measures within their individual area of control that contribute to the achievement of the broader objective.**
5. **Demonstrate that performance measures are critical by using the information as key inputs into strategy development and by revising performance measures to reflect changes in strategy.**

Implement the balanced scorecard

David Nettleton, President & CEO, Sertapak Inc.

Sertapak Inc. is a $30-million custom packaging business based out of Woodstock that employs over 100 people. Founded in 1982, the company regularly posts 15-20% growth rates and is aggressively heading for $100 million in annual sales.

David Nettleton recognizes the importance of having a winning management team and putting in place the right infrastructure to measure and manage performance. His management team consists of the leaders of various disciplines within the company, who have been selected for the role because of their technical skills and their professional and personal values. "We have left key positions vacant for extended periods of time waiting to find the right person for the job, and sometimes we have created a position when a person came by that we could not pass up," says Nettleton.

Nettleton recently introduced *The Balanced Scorecard*® concept to create tighter linkages between the work of the individual management team members and help translate strategy into action. "We have always been great in creating strategies, but sometimes struggled with the execution," admits Nettleton.

Nettleton and his management team started by identifying the drivers of success for the company, and innovation, customer satisfaction, people development, growth, sales and profits emerged as key themes. These success factors served as the foundation for the balanced scorecard and related planning, measurement and reporting mechanisms. "We set goals annually for the company and use monthly management team meetings to review these goals and objectives as a team," explains Nettleton.

Measures and targets are established for the key areas of the balanced scorecard. The management team reviews the results as a group and identifies action steps to keep on track. In creating the balanced scorecard, Nettleton was aware of the trap of getting caught up in numbers and also realized that some very important aspects of his business are difficult to measure.

"There have been many positive results since we implemented the balanced scorecard, but it will be three to five years before all benefits are realized," says Nettleton. For Sertapak, it forces a discipline to establish goals and objectives and keeps managers focused on achieving them. "It also helped us to introduce greater accountability for results since managers feel that the objectives are worthwhile, relevant, shared and supported by their peers," notes Nettleton.

"We have a measure called 'buzz' which is about how we are viewed in the marketplace. Although the measure is subjective, including it in the balanced scorecard creates focus and discussion on something that is critical to our success."

At a glance

2002 Sales:	$30 million
2002 Staff Count:	113
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	160%
Staff:	41%

Linking rewards to performance

The passion and energy that entrepreneurs have for the achievement of their mission and vision are well recognized in the business world, and are often the envy of leaders and shareholders of many larger corporations. In small, fast-growing companies they are often infectious, spreading throughout the company and reaching every employee. This unique passion and energy can also be instilled and maintained through the use of short and long-term incentive plans that link rewards to performance.

Individual performance management is an essential requirement for successfully managing a short or long-term incentive reward program. Performance expectations at the individual level must be clearly defined, and appropriate monitoring and reporting mechanisms put in place. A solid foundation for measurement of individual performance is the plan for the department or unit for which the manager is responsible.

> Key players need 'skin in the game' but there is a risk in doing it too quickly. You need to be sure that the person is the right fit before giving them equity in the company.
>
> **- Kevin Dee, CEO, Eagle Professional Resources Inc.**

While 70% of companies from the Leading Growth Firm survey indicated that they use performance measurement information for monitoring purposes, only 38% of respondent companies indicate that they use performance measures at the individual level.[1] Since the monitoring is already in place at most Leading Growth Firms, using the same measurement practices and processes at the individual level would help Leading Growth Firms to encourage behavior aligned with the company's growth goals and objectives.

Short-term incentive programs are quite commonly used to link pay with performance. In a recent American Compensation Association survey, 80% of all private companies either have or are considering implementation of a short-term incentive program. Programs, including profit-sharing and gain-sharing, typically consist of cash reward plans linked to specific performance targets. With the exception of sales incentive programs, corporate-wide short-term incentive programs generally provide for annual target cash rewards of 2.5% to 5% for support staff and up to 20% to 25% for senior managers (as a percentage of base pay).

Long-term incentive plans are used less frequently than short-term or annual incentive plans, and are typically linked to performance objectives to be achieved in two to three years. Long-term performance targets are typically focused on strategic initiatives that have a tangible impact on shareholder/investor value creation. There are many alternatives available to fast-growing companies that would like to explore the use of long-term incentive plans, including stock option plans, phantom stock plans and long-term cash incentive plans. Thorough consideration is required before deciding to implement a long-term incentive plan as part of a broader compensation strategy.

A winning management team has members with individual strengths and knowledge of other areas. Each team member needs to be exceptional at what they do, but not necessarily great at everything.

- Kevin Dee, CEO,
Eagle Professional Resources Inc.

Our management team holds a monthly peer review of achievements and all incentive compensation is tied to company targets.

-Jack Scott, President & CEO, ADCOM Inc.

Long-term incentive alternatives

STOCK OPTION PLANS

How it works

- employee is granted the right to buy a fixed number of shares at a fixed price for a specified period of time.
- each grant has restrictions on how the option is to be structured and when it can be exercised (minimum vesting period 1-5 years, not exercisable until IPO or acquisition, and so forth).
- typically offered to management and key employees, yet the emerging trend is to offer the plan to all employees meeting specific eligibility criteria, including performance hurdles.

When to use it

- primarily where reported net income or cash flow may be a constraint for offering increased base salaries or annual cash-based incentive rewards.
- in competitive labour markets to attract and retain key resources or keep resources until growth is realized (golden handcuffs).

Benefits and potential implications

- gives employees an opportunity to share in overall growth and long-term value creation.
- can attract and retain key talent without draining cash flow by paying high salaries.
- cash-flow impact for private companies but none for public companies since funded by equities marketplace.
- escalating pressure from shareholder groups and regulatory bodies to have option grant value expensed.
- ownership philosophy and liquidity considerations are critically important factors.
- may result in dilution unless shares are repurchased by the company at exercise.

PHANTOM STOCK PLAN

How it works

- select number of employees are granted the right to receive the value equal to the difference between the future market value of the company's stock and the "phantom exercise price."
- units (not actual stock) are awarded at the beginning of the period.
- phantom stock value is equivalent to the stock's market value (public company) or its appraisal value (privately held).
- at the end of the specified period (also could be at the termination of employment), the employee receives a cash payment if the phantom stock value has appreciated.
- typically a 3-5 year vesting period.

PHANTOM STOCK PLAN

When to use it

- dilution of ownership is a concern.
- there is no intention for an IPO.
- cash flow is not an issue.

Benefits and potential implications

- gives employees an opportunity to participate in the appreciation of company value.
- the company only pays if the value appreciates, usually as a result of increased company performance.
- there is no effect on control (phantom unit holders hold no shares or voting rights).
- similar in effect to a long-term cash reward program as it does not facilitate equity ownership.
- cash reserves (liabilities) must be maintained in anticipation of payout.

LONG-TERM CASH REWARD PROGRAM

How it works

- pre-determined reward tied to an achievement of an important milestone or performance measure that is 2-3 years out (i.e., market share, profitability, launch of new product or service).
- upon achievement of the milestone or performance measure, cash reward is paid out to employees.

When to use it

- dilution of ownership is a concern.
- a simple and easy to administer incentive is needed.
- program is targeted to a limited number of participants.

Benefits and potential implications

- gives employees an incentive to work towards the achievement of a specific objective.
- the company only pays if the milestone or performance measure is achieved, thereby reducing the risk that cash flow will be an issue at the time of payout.
- there is no effect on control of company or dilution of ownership.
- employees may be attracted to companies providing opportunities with greater upside potential through stock options.
- minimal administration relative to phantom stock or stock option plans.
- does not facilitate equity ownership.

Long-term incentive alternatives

Fast-growing companies should consider using stock option plans or phantom stock only where the following criteria are present:

- There is employee confidence in the strength of the business vision, as well as in the ability of the senior leadership team.
- There is confidence in sustainable positive cash flow to support the liabilities created by these plans.
- There is a positive history of performance with a sufficient track record to give employees confidence that the plan will produce rewards for them in the future.
- These rewards should be offered in the context of a balanced compensation strategy including market-based ranges, annual (short-term) incentives and enabling performance salary management practices.

For privately held fast-growing companies, some of these criteria may be even more difficult to meet. Financial results are typically not shared broadly so employees may not be aware of the track record of the company. In publicly owned companies, employees can look to the market for valuation information, however, performance and valuation assessments are typically available only infrequently throughout the year to employees of privately owned companies.

As well, the owner usually creates the business vision and although employees may be generally aware of the direction of the company, they may lack the confidence to put a portion of their reward at risk when much of the decision-making is beyond their control.

For privately held companies that do not plan to do an IPO, the "cash out" of employees who own phantom or stock options must be funded internally since there will be no influx of cash from the marketplace. This means that the future cash requirements for stock options must be planned.

Given that many fast-growing companies are not able to meet all of the criteria noted above, stock options and phantom stock plans are relatively rare and only a few high-growth companies can successfully implement them as a tool to motivate employee achievement of growth goals and objectives.

When taken in the context of creating and rewarding behaviors and actions that contribute to the achievement of growth goals and objectives, long-term cash reward plans are most commonly found in high-margin and fast-growing companies. These reward plans also offer the benefit of having the strongest link between a manager's action and the achievement of the reward. The link between an employee's efforts and an outcome such as bringing a new product to market is much closer in an employee's mind than the link between individual efforts and the increase of the stock value.

MANAGEMENT PRACTICES TO CONSIDER:

1. **Set clear expectations of the performance required from managers and have these expectations documented in the manager's performance or personal plan or through his or her unit or departmental plans.**
2. **Use long-term incentive plans as part of a total compensation strategy. The effect of these plans will be reduced if other elements of overall compensation such as base salaries and short-term incentives are not aligned with the marketplace.**
3. **Choose an incentive plan based on the unique circumstances of the company keeping in mind employee incentive, cash flow and market position.**

Reward your management team for success

Lauren Cuddy, President, Innovus Research Inc.

Innovus Research Inc. provides clinical and health economic research to international pharmaceutical, biotechnology and medical companies around the world. This Burlington-based company with over 100 employees started out in 1984 and has grown to $10 million in revenues.

The President of Innovus Research, Lauren Cuddy, believes that a winning management team is synonymous with a group that is committed to the vision and goals of the organization.

Innovus uses stock options to reward its management team for long-term success and a profit-sharing plan to provide short-term rewards for performance. "It is not just the monetary value that motivates managers to perform; they also feel like they are treated as shareholders, not simply as employees," Cuddy explains.

The stock options granted to managers are vested over four years and, as a privately held company, Innovus conducts arms-length valuations to establish the value of their shares. Liquidity for the shares has been provided, allowing managers an assured way of "cashing out," if required.

Cuddy ensures that all members of the management team can contribute to company growth by starting with a vision that everybody understands. Senior managers develop plans for their department based on the corporate business plan, and their individual personal objectives are derived from the departmental plans.

Key to Cuddy's management style is the theme of autonomy and accountability. Managers play an active role in setting performance goals through the business planning process and they know that targets will be monitored through established processes. "Managers help develop the performance goals and know that both short-term and long-term rewards are tied to achievement of the goals, so they are engaged to make the right business decisions," says Cuddy.

"If you make managers owners and provide them with the environment to take risks and be creative, they will create success."

Cuddy also introduced an 'open book' philosophy regarding company performance and regularly presents results to the senior management team. "Awareness of financial information at the senior management team level is key in having senior management work effectively towards growth goals," Cuddy stresses. She credits the 'open book' policy as one of the key management approaches that has made a difference in the success of Innovus.

At a glance

2002 Sales:	$10 million
2002 Staff Count:	100
3-Year Growth Rate	1999-2002
Sales:	102%
Staff:	68%

Attributes of a winning management team

Building a winning management team requires a continued and concerted effort to develop a management team to keep up with the demanding pace of organizational growth. Just when CEOs think the right team is in place, the company reaches another milestone or stage of growth and is 'pulling at the seams' again.

WINNING MANAGEMENT TEAMS SHARE SEVERAL IMPORTANT ATTRIBUTES:

The organization's vision and goals provide direction – Successful management teams know where the company is going and the plan to get there. If the direction is unclear to them, there is a risk that they will charge off in different "best-guess" directions or be paralyzed with the fear of making a wrong step. Working together as a management team to translate business vision and strategy into actionable plans is the first step to success.

Share in the commitment to achieving goals – To reach aggressive growth goals, each member of the management team must match the entrepreneurial passion exhibited by founders and leaders. High achievers are naturally motivated to pursue aggressive goals, and financial rewards can help instill an even greater commitment.

Work as a team, not as a group of individuals – Teams have a common goal and purpose. Success as a Leading Growth Firm sometimes requires managers to set aside their individual agendas and pitch in to help other team members. Effective CEOs also create the environment where teamwork is the way that things get done.

Have a commitment to personal development and capacity for change – Changes in management team members often occur because individuals have reached their capacity to grow. These changes are inevitable. There is a need to make some tough decisions and invest in some people.

Reward for performance – To support alignment of corporate and individual goals and objectives, management teams need a share in the success of the business.

Operate within the right balance of delegation and control – Define the right balance of delegation of responsibility and decision-making while ensuring that risks are managed.

Recommended reading

Brant, Melvin and Sorcher, James. "Are You Picking the Right Leaders?" *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, February 2002.

Bruch, Heike and Ghoshal, Sumantra. "Beware the Busy Manager", *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, February 2002.

Deloitte Touche Tohmatsu, Growth Connections – www.deloitte.ca/growth.

Hackman, J. Richard. "New Rules for Team Building", *Optimize*, CMP Publications, July 2002.

Katzenbach, Jon R. "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, November-December 1997.

Longenecker, Clinton O. "Building High Performance Management Teams", *Industrial Management*, ProQuest Information and Learning, Volume 43, Issue 6, November 2001.

"New Surveys Offer Data on Pay for Performance Trends", *Pay for Performance Report*, Institute of Management and Administration, June 2002.

Endnotes:

- 1–The Innovators Alliance is a member-based, not-for-profit organization that links CEOs together on a regular basis. Local chapters meet monthly to examine a wide range of issues of importance to leaders of Ontario's fastest growing firms. www.innovators.org
- 2–Ontario's Leading Growth Firms employ between 20 and 500 people, have a minimum growth rate of 50% (gross sales) over three years, and maintain their global head office in Ontario.
- 3–Leading Growth Firm Survey at Wisdom Exchange, Deloitte & Touche, 2002.
- 4–*Dynamics of Growth: Is High Growth Sustainable?* is a report tracking the performance of Ontario's Leading Growth Firms between 1983 and 1998, by Statistics Canada for the Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation.
- 5–*The Six Stages of Growth* is a report describing a firm's stages of growth.
- 6–Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- 7–The Wisdom Exchange is an annual networking forum for CEOs of Ontario's Leading Growth Firms.

Acknowledgements

The Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation and Deloitte & Touche would like to thank CEOs and Presidents of Leading Growth Firms who generously contributed their insights and practical experiences to share with other firms:

- John Breakey, UNIS LUMIN Inc.
  www.unislumin.com
- Lauren Cuddy, Innovus Research Inc.
  www.innovus.com
- Kevin Dee, Eagle Professional Resources Inc.
  www.eagleonline.com
- Hunter Li, Teramach Technologies Inc.
  www.teramach.com
- David Nettleton, Sertapak Inc.
  www.sertapak.com
- CEOs of Leading Growth Firms who attended Wisdom Exchange 2002 and contributed their experiences and perspectives on the topic of building winning management teams by participating in a survey and round table discussions.

The Ministry would also like to thank its corporate sponsors for their support and expertise to help develop this report and the Wisdom Exchange 2002 forum.

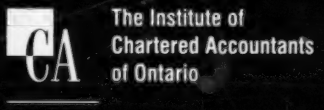
Deloitte
& Touche

BAKER & McKENZIE
www.bakernet.com

VenGrowth

ORENDA
CORPORATE FINANCE

hp
invent


CA
The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

CIBC

IBM

CISCO SYSTEMS
EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION

ups

LEADING GROWTH FIRM SERIES

No. 8 — 2002
Winning Management Teams

No. 7 — 2002
Leveraging Customer Relationships to Drive Growth

No. 6 — 2001
Dynamics of Growth: Is High Growth Sustainable?

No. 5 — 2001
The Wisdom Exchange 2000 Report

No. 4 — 2001
The E-Business Readiness Assessment Report

No. 3 — 2001
The Six Stages of Growth

No. 2 — 2000
The Growth Builders Report

No. 1 — 1999
The Innovation Report

Visit our Web site @ **www.ontario-canada.com**

For a copy of a report in the Leading Growth Firm Series email:
ann.matyas@eoi.gov.on.ca

Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation
Innovation and Business Development Branch
56 Wellesley Street West, 5th Floor
Toronto, Ontario M7A 2E4

Queen's Printer for Ontario® 2002
ISBN 0-7794-3663-X

Ontario

© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2002

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO
2002

REPRODUIT AVEC PERMISSION

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Ontario

Équipes de direction gagnantes

le point de vue des chefs d'entreprise

Rapport

ÉQUIPES DE DIRECTION GAGNANTES :
le point de vue des chefs d'entreprise

Message du ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation 1

Message du directeur général de Deloitte & Touche 2

Introduction 3

Principaux enjeux relatifs aux équipes de direction auxquels sont confrontés les chefs d'entreprise 4

Tendances et pratiques

Former une équipe de direction gagnante 6

Concevoir l'équipe de direction comme un atout stratégique 7
Kevin Dee, PDG, Eagle Professional Resources Inc.

Savoir prendre des décisions difficiles 8

Se préparer pour l'avenir 10

Reconnaître que le moment est venu d'agrandir l'équipe 11
Hunter Li, président, TeraMach Technologies Inc.

Déléguer la prise de décisions clés 12

Établir une relation de confiance avec votre équipe 13
John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.

Maintenir les cadres au maximum de leurs compétences 14

Aperçu des principaux enjeux 15

Mesurer et gérer le rendement 16

Mettre en œuvre le tableau de bord du rendement 19
David Nettleton, PDG, Sertapak Inc.

Associer rendement et récompenses 20

Mesures incitatives à long terme 22

Récompenser l'équipe de direction après une réussite 25
Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.

Caractéristiques d'une équipe de direction gagnante 26

Lectures recommandées 27

Remerciements 28

ÉQUIPES DE DIRECTION GAGNANTES :
le point de vue des chefs d'entreprise

Message du ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation 1

Message du directeur général de Deloitte & Touche 2

Introduction 3

Principaux enjeux relatifs aux équipes de direction auxquels sont confrontés les chefs d'entreprise 4

Tendances et pratiques

Former une équipe de direction gagnante 6

Concevoir l'équipe de direction comme un atout stratégique 7
Kevin Dee, PDG, Eagle Professional Resources Inc.

Savoir prendre des décisions difficiles 8

Se préparer pour l'avenir 10

Reconnaître que le moment est venu d'agrandir l'équipe 11
Hunter Li, président, TeraMach Technologies Inc.

Déléguer la prise de décisions clés 12

Établir une relation de confiance avec votre équipe 13
John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.

Maintenir les cadres au maximum de leurs compétences 14

Aperçu des principaux enjeux 15

Mesurer et gérer le rendement 16

Mettre en œuvre le tableau de bord du rendement 19
David Nettleton, PDG, Sertapak Inc.

Associer rendement et récompenses 20

Mesures incitatives à long terme 22

Récompenser l'équipe de direction après une réussite 25
Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.

Caractéristiques d'une équipe de direction gagnante 26

Lectures recommandées 27

Remerciements 28

Octobre 2002

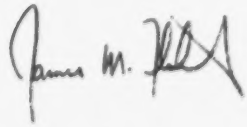
Depuis que nous avons lancé la série consacrée aux entreprises à croissance exceptionnelle, de nombreux dirigeants nous ont confié que, grâce à l'échange des pratiques de gestion de ces entreprises et à l'adoption de certaines des stratégies et idées présentées, leurs propres sociétés ont connu une nette amélioration de leurs résultats.

L'échange des connaissances et du savoir-faire contribue à créer des entreprises plus fortes, mais aussi une économie provinciale plus solide. Nous le savons, les entreprises à croissance rapide sont des sociétés pionnières. Dans une économie où chacun se doit d'innover en permanence, je salue les chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle qui sont désireux de partager leurs stratégies et leurs pratiques innovatrices afin d'encourager les autres sociétés à continuer sur la voie de la croissance.

Un moyen efficace pour que chaque entreprise puisse accroître sa compétitivité et sa productivité consiste à partager et à adopter les pratiques de gestion des entreprises à croissance exceptionnelle.

Notre nouveau rapport rassemble de l'information sur la façon dont les dirigeants constituent des équipes de direction gagnantes en vue d'atteindre leurs objectifs de croissance et de réussite, ainsi que les leçons que l'on peut tirer de ces différentes expériences.

Je soutiens vivement le partenariat conclu entre le Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation et Deloitte & Touche afin de former des « équipes de direction gagnantes ». Il s'agit là d'un bon exemple de la façon dont le secteur privé et le secteur public travaillent main dans la main pour aider l'industrie ontarienne à relever le défi de la productivité. J'espère que les entreprises issues de tous les secteurs d'activité en Ontario tireront parti du présent rapport.



James M. Flaherty,
Ministre de l'Entreprise,
des Débouchés et de l'Innovation

Octobre 2002

Pourquoi certaines entreprises sont-elles particulièrement florissantes? C'est la question que se posent nombre d'entre nous chez Deloitte & Touche.

Le travail effectué auprès des entreprises en pleine croissance nous a aidés à comprendre que leurs besoins évoluent en permanence et qu'ils sont liés à plusieurs événements importants. Ces entreprises sont bien souvent lancées par un entrepreneur passionné qui développe la société à une vitesse fulgurante sur une brève période. Aider ces entrepreneurs à faire évoluer leur entreprise pour qu'elle prenne place sur l'échiquier mondial signifie anticiper leurs besoins, mais aussi fournir des conseils commerciaux avisés lorsque nécessaire et d'une façon qui réponde aux besoins du moment tout en préparant l'avenir. La gestion efficace des entreprises en croissance est un élément fondamental d'une croissance durable. Nous sommes heureux d'avoir collaboré avec le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation à la préparation du présent rapport. Nous sommes heureux de vous présenter les conseils éclairés de certains des chefs d'entreprise les plus prospères, ceux-là mêmes qui ont su former les équipes dirigeantes à l'origine de la croissance.

Constituer une équipe adéquate relève d'un subtil dosage pour les chefs d'entreprise. Nous espérons que les enseignements et l'expérience pratique présentés dans le présent document aideront d'autres hommes et femmes à atteindre cet équilibre en vue d'une croissance et d'une prospérité à long terme.

Colin Taylor.

Colin Taylor
Président directeur général
Deloitte & Touche LLP

Introduction

Le présent rapport décrit le point de vue des chefs d'entreprise sur la question stratégique de la constitution d'équipes de direction gagnantes afin d'alimenter la croissance.

Pour la plupart des entreprises, un bon profil de croissance se traduit par des activités de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes. Il devient alors indispensable pour le bon fonctionnement de la société de se doter d'une infrastructure de direction, sous la forme d'une organisation plus formalisée et dotée de compétences élargies, ainsi que d'adopter une mesure des rendements et de véritables pratiques de direction.

Au fur et à mesure qu'une entreprise grandit, son dirigeant est, en permanence, sommé de travailler plus efficacement par l'entremise de son équipe de direction et doit renoncer à essayer de tout faire seul. Il s'agit sans doute pour lui d'une des transitions les plus difficiles à accomplir, dans la mesure où elle accroît le risque commercial, au moins à court terme. Le dirigeant doit donc limiter ce risque en développant sa capacité de diriger une équipe, en faisant part de son orientation stratégique et en ayant recours à des pratiques de gestion du rendement qui rendent les cadres responsables de leurs décisions et de leurs résultats.

Si, de toute évidence, il n'existe pas de méthode miracle unique pour former une équipe de direction parfaite, on recense un certain nombre de facteurs de réussite que les artisans de la croissance ont su utiliser :

- savoir à quel moment modifier la structure de gestion et comment faire en sorte que l'équipe de direction en place soutienne les personnes recrutées à l'extérieur;
- atteindre un équilibre entre la fidélité vis-à-vis du personnel en place depuis le début et la nécessité d'avoir recours à des compétences et à une expertise nouvelles en matière de direction;
- savoir comment développer et déployer les ressources de direction existantes d'une façon qui épouse la croissance de l'entreprise;
- redéfinir et préciser la fonction de chaque personne appartenant à l'équipe de direction, ainsi que ses responsabilités et son obligation de rendre des comptes;
- reconnaître que le rôle du PDG est également de modifier la façon dont les renseignements sont partagés et les décisions adoptées;
- mettre au point et faire évoluer les pratiques et les protocoles de gestion afin d'encourager la prise de décision, la planification des capitaux et le déploiement des ressources au quotidien, ainsi que la mesure de rendement et la gestion du personnel.

> Former des équipes de direction gagnantes, c'est avant tout constituer un groupe de cadres dévoués, qui sont en symbiose avec les objectifs de l'entreprise.
>
> **- Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.**

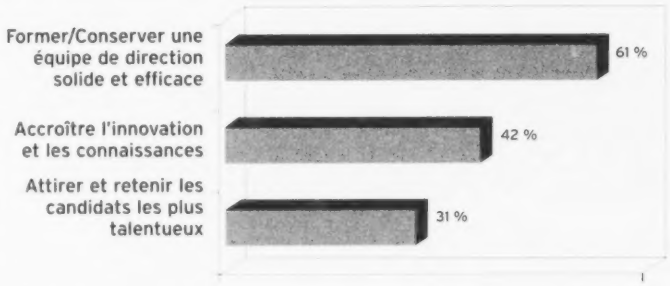
Principaux enjeux relatifs aux équipes de direction auxquels sont confrontés les chefs d'entreprise

Tendances et pratiques

Dans le rapport destiné à ses membres pour l'année 2001, l'Alliance des innovateurs[1] faisait remarquer que les entreprises à croissance exceptionnelle[2] avaient atteint d'importants taux de croissance et qu'elles avaient encore de grandes aspirations pour l'avenir. Pour les trois prochaines années, les membres de l'Alliance des innovateurs prévoient ainsi un taux de croissance annuel de 26 % pour le chiffre d'affaires et de 14 % pour l'emploi, contre 22 % d'augmentation pour le chiffre d'affaires et 20 % pour l'emploi au cours des trois dernières années[3].

Mais alors, comment ces entreprises à forte croissance pourront-elles maintenir des rythmes de croissance aussi élevés? Comment organisent-elles les ressources et les capacités de leurs équipes dirigeantes pour atteindre ces taux? Une étude menée récemment auprès des entreprises à forte croissance apporte quelques éléments de réponse, ainsi qu'un éclairage sur le difficile pari d'avoir à former une équipe de direction gagnante. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions relatives aux difficultés auxquelles le PDG doit faire face pour se préparer pour l'avenir. En tant que chef d'entreprise, faites-vous vous-même ce qu'il faut pour former une équipe de direction bien adaptée à votre entreprise?

Former une équipe de direction solide et efficace est l'un des principaux défis qui se posent aux PDG



En tant que PDG, est-ce que vous :

- connaissez les compétences de votre équipe de direction actuelle?
- prenez les bonnes décisions afin d'avoir un personnel capable de diriger l'entreprise?
- consacrez du temps à encadrer à titre individuel les membres de votre équipe de direction?

Les PDG jugent bonne ou assez bonne la capacité de leur équipe dirigeante de mettre en œuvre les changements.

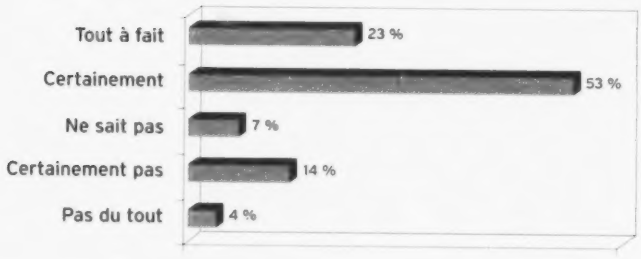
En tant que PDG, est-ce que vous :

- possédez une vision claire de l'avenir de votre entreprise?
- traduisez cette vision de façon à ce que vos cadres la comprennent?
- obtenez l'adhésion des membres à cette vision?
- les aidez sur la voie du perfectionnement pour faire en sorte que des changements surviennent?

J'ai écarté des candidats à l'équipe de direction qui possédaient capacités et talent, mais dont les valeurs n'étaient pas celles qui guident notre entreprise. Cette méthode prudente de sélection permet de garder son personnel plus longtemps.

- David Nettleton, PDG, Sertapak Inc.

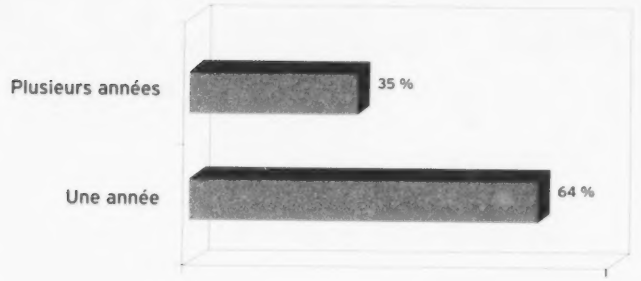
Les PDG estiment que leur équipe dirigeante possède les compétences adéquates pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise.



En tant que PDG, est-ce que vous :

- évaluez régulièrement les compétences de vos cadres?
- leur donnez l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences?
- recrutez des cadres qui veulent toujours progresser, sur le plan personnel et professionnel?

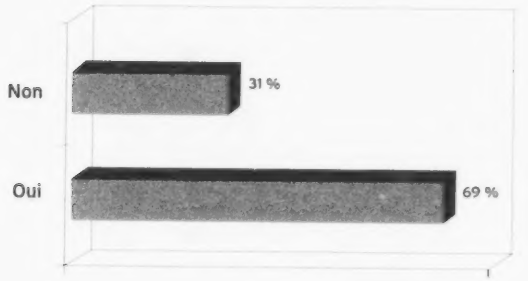
Les ressources humaines sont-elles planifiées pour une ou plusieurs années?



En tant que PDG, est-ce que vous :

- planifiez les besoins en ressources humaines en fonction des prévisions de croissance?
- comprenez comment votre équipe de direction s'agrandira au fur et à mesure que vos activités se développeront?
- identifiez les cadres qui possèdent des capacités leur permettant d'exercer des fonctions supérieures au sein de l'équipe de direction?

L'équipe de direction est-elle tenue responsable de la réalisation des objectifs?



En tant que PDG, est-ce que vous :

- avez mis en place des mécanismes pour mesurer les progrès au regard des objectifs?
- discutez avec les gestionnaires des résultats atteints?
- veillez à ce que les cadres aient à rendre des comptes sur leurs résultats?

Il est essentiel d'établir des objectifs et d'en mesurer la réalisation de sorte que, s'ils ne sont pas atteints, nous puissions analyser la situation et modifier la stratégie en cours de route pour en assurer le succès.

– Ralph Rossdeutscher, président, Performance Assembly

Former une équipe de direction gagnante

Pour constituer une équipe de direction gagnante, tout est affaire d'évolution et non de révolution. La tâche est d'autant plus difficile que les produits, les processus et les infrastructures évoluent sans arrêt et de manière simultanée. L'équipe de direction doit donc évoluer à un rythme encore plus rapide afin de gérer les changements à apporter à ces autres aspects de l'activité.

- Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.

Les compétences et aptitudes nécessaires pour mettre au point un produit ou un service ne sont pas toujours celles qui permettent de développer un marché ou de fournir des produits et services afin de répondre aux besoins des clients. Avec l'évolution de l'entreprise, la créativité et la précision des « têtes pensantes » sont complétées par les capacités de sentir le marché et de vendre, ainsi que par les autres compétences opérationnelles et humaines. Les chefs d'entreprise commencent alors à mettre en place une structure dirigeante formelle, qui repose sur des aptitudes globales à diriger.

Une compréhension approfondie de l'activité par tous les membres de l'équipe contribue à la réussite des entreprises à forte croissance. Un aspect inévitable de l'évolution de l'équipe dirigeante consiste à modifier les rôles et les responsabilités. Peut-être de façon involontaire, et souvent par défaut, les cadres des petites entreprises à croissance rapide sont-ils davantage susceptibles d'avoir observé leur société sous de nombreux angles. Les cheminements professionnels qui amènent les cadres à occuper plusieurs fonctions, notamment en matière de vente, de production et de service aux clients, entraînent la formation d'une équipe qui est plus au fait des liens entre les différentes tâches et de leur interdépendance.

PRATIQUES DE DIRECTION À ENVISAGER :

1. **Recruter des cadres capables de mettre en œuvre les stratégies, les processus et l'infrastructure nécessaires pour conduire l'entreprise jusqu'à la prochaine étape de sa croissance et même au-delà, ou investir dans leur formation.**
2. **Exploiter la nécessité d'assumer un large éventail de responsabilités au cours des premières étapes de la croissance afin d'aider les cadres à accroître leur connaissance de l'entreprise. Dans les entreprises plus vastes, offrir ces possibilités d'apprentissage en ayant recours à des formations croisées ou à des fonctions complémentaires.**
3. **Utiliser des plans d'affaires afin de prévoir quels seront les besoins à venir en matière d'équipe de direction. Cela permet au PDG de guider et de déterminer l'évolution de son entreprise, et non simplement de s'y adapter.**

Concevoir l'équipe de direction comme un atout stratégique

Kevin Dee, PDG, Eagle Professional Resources Inc.

Cette entreprise de recrutement haut de gamme, implantée à Ottawa, a atteint en six ans un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars et vise le chiffre de 100 millions de dollars. Kevin Dee et ses partenaires ont acheté la société en 1996; elle a depuis affiché une croissance rentable et continue. L'entreprise a connu vingt-trois trimestres de rentabilité sans interruption et emploie 65 personnes à l'échelle du pays.

L'équipe dirigeante s'est elle aussi développée et s'est forgée sous la direction de Kevin Dee, le PDG, au cours de ces six dernières années. Au début, elle ne comportait que le directeur financier et lui-même, mais elle s'est étoffée depuis et compte maintenant sept personnes. Presque tous les membres de l'équipe ont travaillé dans le département des ventes, ce qui leur a permis de bien connaître les besoins des clients ainsi que les exigences du marché. La croissance extraordinaire d'Eagle et le fait qu'elle ait été citée comme l'une des 50 entreprises les mieux dirigées du Canada au cours des trois dernières années révèlent à quel point son équipe dirigeante est judicieusement constituée.

De la formation de son équipe, Kevin Dee a retenu une leçon clé : il faut savoir recruter immédiatement les personnes qualifiées lorsqu'elles se présentent et leur donner les moyens d'apporter leur pierre à l'édifice. « Il arrive que certaines personnes changent vos projets; des gens formidables peuvent faire leur apparition chez vous et avoir d'excellentes idées », fait-il remarquer. Il reconnaît également que l'inverse peut se produire et qu'il peut être nécessaire de déplacer une personne ou de modifier un poste si la personne n'arrive pas à mener à bien ses tâches. Il a déjà dû prendre ce genre de décisions douloureuses par le passé. Pour lui, le secret c'est d'expliquer à l'employé que sa décision n'a rien de personnel et qu'il s'agit de la meilleure solution pour chacun. « Cela rend les choses plus faciles, mais ce n'est jamais une partie de plaisir », explique-t-il.

M. Dee estime que, chez Eagle, la question de la direction n'est pas tout à fait la même qu'ailleurs et il s'attend à ce que ses cadres agissent en conséquence. Dans ce secteur fortement concurrentiel où les marges sont faibles, son équipe de direction est dispersée sur le plan géographique afin d'assurer une bonne couverture du marché. Un membre de l'équipe peut à lui seul avoir à coordonner le travail de 18 personnes aux quatre coins du pays. L'équipe répond à cette forte pression par un travail de groupe, afin de s'atteler véritablement à la tâche et de concentrer son attention et ses efforts sur les activités stratégiques pour la réussite de l'entreprise.

« Former une équipe de direction gagnante, c'est atteindre un équilibre subtil entre des personnes dotées de capacités individuelles et possédant une connaissance de différents aspects de l'entreprise. »

M. Dee est d'avis qu'il n'existe pas de solution toute faite pour organiser une équipe dirigeante. « On peut avoir recours à la sagesse populaire pour faciliter l'élaboration d'une bonne organisation, mais la solution retenue doit être adaptée à la situation unique de votre entreprise, prétend-il. Il faut envisager les décisions relatives aux membres de l'équipe comme n'importe quel autre investissement en faveur de la croissance et le résultat financier obtenu constitue le test par excellence. »

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 :
60 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 65

Taux de croissance sur trois ans 1999-2002

Chiffre d'affaires :	58 %
Effectifs :	63 %

Savoir prendre les décisions difficiles

Les chefs d'entreprise doivent reconnaître le moment où les cadres en place exploitent leurs compétences au maximum et où de jeunes talents de l'extérieur sont nécessaires. Si la décision les conduit à des sources de recrutement externes, ils doivent choisir des individus qui feront avancer les choses tout en faisant corps avec la culture de l'entreprise.

Les dirigeants ont souvent du mal à affronter le moment où est atteint le seuil critique de 30 à 50 employés et où la capacité des cadres doit évoluer avec leur fonction[3]. Ils sont alors obligés de se demander si certains de ces cadres ont atteint le maximum de leur potentiel ou s'ils peuvent évoluer assez rapidement pour répondre aux pressions exercées par la croissance. Si la réponse est non, les cadres en question quittent l'entreprise ou ils sont « rétrogradés » et placés sous l'autorité d'un haut responsable de l'équipe dirigeante et non directement sous celle du PDG. L'étude révèle également que 10 % des cadres qui étaient au départ rattachés au PDG ont été rétrogradés ou ont vu un niveau hiérarchique supplémentaire s'ajouter entre les deux.

> Il est difficile de maintenir la culture de l'entreprise pendant les périodes de croissance rapide. Les nouvelles recrues apportent des idées neuves, mais celles-ci risquent d'étouffer la culture de l'entreprise. Nous avons essayé d'atténuer ce risque en augmentant les communications avec tout le personnel et le marketing au sein de l'entreprise lorsque nos effectifs ont doublé.
>
> **– John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.**

Lorsque les entreprises à croissance exceptionnelle atteignent des effectifs de 30 à 40 personnes avec quatre à six cadres, on recense près de deux fois plus de cadres provenant de l'extérieur de l'entreprise que de l'intérieur[4].

PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. **Évaluer en permanence l'aptitude à diriger et prendre des décisions sur ce point. Retarder une décision pénible risque de freiner la croissance de l'entreprise et de causer un stress inutile aux cadres en difficulté.**
2. **Lorsque l'on prend une décision difficile (rétrogradations ou absence de promotion), reconnaître que les cadres « débordés » seront certainement soulagés d'occuper un poste dans lequel ils se sentent à l'aise et compétents.**
3. **Préparer les cadres aux changements à venir dans la structure de la direction en leur décrivant les compétences et aptitudes nécessaires au poste, et les aider à se rendre compte si cela correspond (ou non) à leur profil.**
4. **Aider les nouveaux cadres à comprendre rapidement comment fonctionne l'environnement de travail et à s'adapter à la culture de l'entreprise. Ainsi, ils seront capables d'ajuster leurs idées pour qu'elles correspondent au contexte de leur nouvelle entreprise.**
5. **Faire régulièrement des remarques opportunes aux cadres sur leur travail. Les évaluations annuelles de rendement ne reflètent pas le rythme auquel ceux-ci ont besoin de commentaires sur leur façon de faire. Ces entretiens peuvent être complétés par des discussions informelles, menées à intervalles réguliers, afin de permettre aux cadres de développer plus rapidement leurs compétences en matière de direction.**

Les chefs d'entreprise doivent se préparer à prendre ce genre de décisions difficiles s'ils veulent poursuivre leur croissance au même rythme. Les entreprises les plus prospères (celles qui affichent un taux de croissance de plus de 50 % sur trois ans) comptaient la plus grande proportion de cadres ne relevant plus directement de l'autorité du PDG, ce qui montre que ces PDG étaient davantage préparés à nommer à d'autres postes les cadres au rendement moins satisfaisant. En retardant une telle prise de décision, on ne fait que limiter le potentiel de croissance.

Les dirigeants reconnaissent qu'il faut du courage pour prendre ces décisions le plus tôt possible. Il faut pour cela se montrer ouvert et honnête avec les cadres à propos des exigences en matière de rendement et de leurs capacités, même s'il s'agit toujours d'une tâche délicate.

Les sources externes de recrutement sont idéales lorsque l'entreprise a besoin d'idées neuves et de nouvelles compétences pour franchir un cap, mais elles ne sont toutefois pas sans risque. La principale difficulté est liée à l'intégration des jeunes recrues au groupe des employés titulaires de leur poste depuis plus longtemps. Pour l'équipe de direction, cela signifie apprendre à accepter les nouvelles méthodes proposées par quelqu'un de l'extérieur tout en appliquant ces idées à la culture de l'entreprise.

Se préparer pour l'avenir

La vitesse du changement rend difficile toute prévision des futurs besoins au sein de l'équipe de direction. Seulement 35 % des chefs d'entreprise indiquent qu'ils planifient leurs besoins en ressources humaines au-delà d'une année, tandis que 35 % des entreprises ne font même pas de prévisions annuelles pour leurs ressources humaines. Les caractéristiques démographiques sont telles que le bassin de personnes aptes à diriger et disponibles sur le marché du travail rétrécit très rapidement. Dans cette course aux nouveaux talents, les entreprises pourraient bientôt s'apercevoir que la méthode de planification annuelle traditionnelle est peut-être en réalité un frein à une croissance durable.

Pour les chefs d'entreprise, l'une des priorités en matière de planification des ressources humaines est de comprendre les incidences d'une croissance planifiée sur le nombre de cadres et sur les compétences souhaitées. Il est possible d'utiliser les prévisions de revenus et les indicateurs de charge de travail pour prévoir l'évolution de la structure de l'entreprise durant les deux ou trois années à venir. Tâche ardue pour le PDG : il doit attirer des personnes exceptionnelles. Or, la crème de la crème est toujours très chère et peut être difficile à séduire, voire – et c'est plus grave – à conserver afin d'alimenter la croissance à venir.

Lorsque l'on tente de prévoir la composition de la future équipe dirigeante, on décide souvent d'accroître son influence et donc d'ajouter des niveaux supplémentaires de supervision ou de direction. À titre indicatif, lorsque l'entreprise compte de cinq à sept cadres, elle devrait envisager d'ajouter des niveaux hiérarchiques supplémentaires. Enfin, il est important de prévoir la relève de l'équipe afin de s'assurer que les principaux postes de direction et postes techniques ont été bien définis et qu'on a choisi et mis en place les futurs successeurs.

PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. **Intégrer la planification de l'équipe dirigeante aux processus de planification des activités et des ressources humaines. Étendre la portée de la planification des ressources humaines au-delà d'une année afin d'acquérir un avantage sur le marché pour ce qui est des compétences des gestionnaires.**
2. **Tenir compte des tendances du marché du travail dans le processus de planification des ressources humaines. Par exemple, établir les profils de compétences non traditionnels, tels que ceux des personnes souhaitant travailler pendant de courtes périodes (directeurs financiers en mission) sur des projets précis.**
3. **En plus de la succession prévue pour l'équipe de direction, expliquer aux cadres qu'ils ont aussi un rôle à jouer dans l'identification et la formation des futurs successeurs au sein de leurs propres services ou groupes.**

– Kevin Dee, PDG, Eagle Professional Resources Inc.

Reconnaître que le moment est venu d'agrandir l'équipe

Hunter Li, président, TeraMach Technologies Inc.

TeraMach Technologies Inc. propose des solutions de gestion de données, des logiciels et du matériel informatique destinés aux secteurs public et privé. Cette entreprise, dont le chiffre d'affaires atteint 15 millions de dollars, existe depuis 1997.

Face à la perspective d'une croissance rapide et continue, Hunter Li, le PDG, a décidé en 1999 qu'il était temps de prendre du recul et d'adopter une démarche proactive pour examiner « l'aspect humain » de sa société. « Notre entreprise se développait, à la fois en importance et en complexité. Il y eut une époque où nous avions l'impression d'avoir doublé de taille en un clin d'œil. On demandait alors aux employés de dépasser leur domaine de compétences habituel afin de répondre à la demande. L'organisation linéaire qui nous avait bien réussi depuis le début n'était plus efficace. Le moment était venu de se pencher sur la vision de l'entreprise et de déterminer quels étaient la conception et les processus organisationnels nécessaires pour la rendre concrète. »

Il était évident que les employés avaient besoin d'une structure plus détaillée pour les guider dans leurs opérations quotidiennes et leur prise de décision. « Il était important de confier aux employés des postes où ils pouvaient s'épanouir sur les plans personnel et professionnel au fur et à mesure que l'entreprise poursuivait sa croissance. » Grâce à l'introduction des mesures de rendement et des profils de compétence, les employés de TeraMach ont appris ce que l'on attendait réellement d'eux. Autant de précisions utiles pour la gestion du rendement, le développement et la croissance, ainsi que pour la formation et la rémunération.

Outre le fait que les prévisions de chiffre d'affaires dressent un tableau clair de la situation actuelle, Hunti Li les utilise pour prévoir l'évolution de la structure de son entreprise au cours des prochaines années. Il a créé, à l'aide de cet exercice, un guide à utiliser au cours de la sélection des nouveaux talents. Ce plan a aussi permis aux employés d'être conscients de leur éventuel parcours professionnel et les a orientés dans leur propre évolution au sein de la société.

Cette année, le récent ralentissement dans le secteur informatique a quelque peu modifié le rythme de croissance et le besoin d'agrandir l'équipe de direction aussi vite que prévu, mais Hunter Li estime que sa société est en bonne position pour évoluer sur le marché. Il continuera d'ailleurs à utiliser des outils de planification de la structure de l'entreprise pour favoriser son succès.

En bref :

Chiffre d'affaires en 2002 :
15 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 15

Taux de croissance sur trois ans 1999-2002

Chiffre d'affaires :	36 %
Effectifs :	150 %

« Définir une structure organisationnelle dans laquelle le rôle de chacun est clair a permis de créer un climat de stabilité pour nos employés. »

- Hunter Li, président, TeraMach Technologies Inc.

Déléguer la prise de décisions clés

Au moment de la phase de démarrage, c'est le chef d'entreprise et lui seul qui prend plus de la moitié des décisions, chiffre qui tombe à 10 % environ lorsque l'entreprise atteint un effectif de plus de 100 personnes[3].

Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, l'équipe de direction devient le vecteur de la réussite et se charge d'intégrer tous les éléments qui composent l'entreprise (employés, fournisseurs, clients, administration, etc.). Il s'agit là d'une transition non négligeable pour les dirigeants, qui essaient d'évaluer la compétence de leur équipe de direction et d'adapter leur participation à des décisions particulières.

Les chefs d'entreprise ont tendance à déléguer petit à petit le pouvoir de décision à leurs cadres lorsque la taille de la société augmente. Le rapport consacré à la dynamique de la croissance[4] révèle que les dirigeants se réservent un contrôle exclusif sur les décisions relatives à l'orientation stratégique et à la croissance, tout en travaillant de concert avec les cadres pour les décisions concernant la mise en œuvre de ces orientations. Lorsqu'ils prennent des décisions de recrutement, de pénétration sur un nouveau marché ou de mise au point d'un nouveau produit, ils travaillent souvent avec les cadres pour déterminer la façon d'appliquer ces décisions grâce à des stratégies telles que l'intégration d'une nouvelle technologie dans un produit ou le choix d'un nouveau fournisseur.

Une prise de décision efficace au niveau de l'équipe de direction exige un partage de l'information sur l'orientation stratégique de l'entreprise et sur les performances réalisées. Les méthodes d'information varient d'une entreprise à l'autre. Dans certains cas, les dirigeants ne communiquent que l'information correspondant au domaine dont est responsable le cadre, alors que parfois l'intégralité des résultats financiers est disponible. Le partage de l'information est en général plus large lorsque les cadres se voient accorder une participation dans l'entreprise ou si le PDG est ouvert et voit grand.

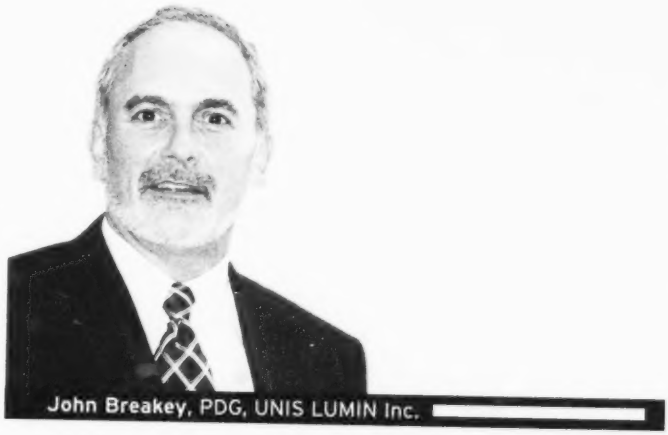
PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. **Regarder si les blocages au sein de l'entreprise ne sont pas dus à une certaine réticence à déléguer. Remettez-vous en question en tant que PDG en confiant davantage de décisions à vos cadres, qui devront eux aussi se questionner et quitter le confort de leurs fonctions habituelles.**
2. **Distinguer les situations exigeant une décision fondée sur la consultation et le consensus de celles exigeant une décision souple et autonome. Éviter les situations où les cadres comptent trop les uns sur les autres pour prendre des décisions.**

Par le passé, j'ai surpris des membres de mon équipe de dirigeants en demandant à discuter avec certaines personnes placées directement sous leur autorité. Il ne s'agit pas de tout contrôler, mais de recruter des personnes compétentes, aux valeurs en adéquation avec les nôtres, et qui peuvent contribuer à la croissance de notre entreprise avec le temps.

- David Nettleton, PDG, Sertapak Inc.

Établir une relation de confiance avec votre équipe



John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.

UNIS LUMIN Inc. conçoit et met en œuvre des solutions d'entreprise de haute technologie, proposant des services dans les domaines de la convergence, du commerce électronique, de la sécurité, de la maintenance et de la surveillance. L'entreprise, implantée à Oakville, compte 52 employés et génère un chiffre d'affaires de 14 millions de dollars par an.

Actuellement, l'équipe dirigeante de UNIS LUMIN compte six directeurs, dont les premiers ont été nommés lorsque l'entreprise a atteint 20 personnes. Le PDG, John Breakey, se souvient des démarches initiales entreprises pour constituer cette équipe. « Tout indiquait qu'il fallait de nouveaux cadres, explique-t-il. Nous avions besoin de mieux nous concentrer sur certains domaines clés et il y avait beaucoup trop de choses à contrôler pour moi seul. »

En déléguant la responsabilité quotidienne de certains aspects des activités, John Breakey a pu consacrer davantage de temps à concevoir et à modeler une stratégie susceptible d'accompagner la croissance de l'entreprise. Cette décision lui a également permis de ne plus avoir à prendre lui-même toutes les décisions. « Lorsque nous ne comptions encore que 25 employés, l'un d'eux a conclu un contrat avec un client avec lequel je ne savais même pas que nous avions négocié », se rappelle-t-il.

Cette expérience lui a ouvert les yeux; elle s'explique aussi par le fait que M. Breakey applique certains principes de base en déléguant à ses cadres des responsabilités et certaines prises de décision. « Mon principe numéro un : ne jamais déléguer à quelqu'un en qui vous n'avez pas confiance », affirme-t-il. Lorsqu'il confie une responsabilité à une nouvelle personne, il la teste en lui donnant l'occasion de prendre une décision, puis examine sa logique et ses conclusions. « Si tout se passe bien, donnez-lui plus d'autonomie. Sinon, continuez à surveiller de près ses décisions. »

Bien que John Breakey ne participe plus en règle générale aux décisions quotidiennes, il participe toujours au processus de recrutement. « Notre produit, c'est aussi nos employés et il importe qu'ils reflètent notre culture », précise-t-il. Il se peut qu'il fasse lui-même passer un entretien au candidat ou qu'il participe à une « entrevue de groupe ».

Chez UNIS LUMIN, la philosophie de l'entreprise donne par ailleurs lieu à une certaine cohérence dans la prise de décision au niveau de l'équipe des dirigeants. Cette philosophie consiste avant tout à aller au-delà des attentes des clients, à assurer à tout moment confiance et intégrité, et à créer une atmosphère de travail conviviale et familiale. « Il est plus facile de déléguer lorsque l'on sait que les cadres partagent tous la même philosophie et en comprennent les paramètres. Pour moi, la confiance est en définitive la base de tout », conclut M. Breakey.

En bref :

Chiffre d'affaires en 2002 :
14 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 52

Taux de croissance sur trois ans 1999-2002

Chiffre d'affaires :	76 %
Effectifs :	33 %

« Je me dis souvent que je devrais porter une blouse de chimiste parce qu'il faut réaliser un certain nombre d'expériences avant de réussir à former une équipe de direction gagnante! »

- John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.

Maintenir les cadres au maximum de leurs compétences

Les entreprises à forte croissance doivent procéder à un subtil équilibrage : elles essaient de réduire au minimum l'infrastructure et les processus administratifs liés au perfectionnement des compétences en gestion, tout en reconnaissant qu'une part d'infrastructure administrative est nécessaire pour susciter et maintenir la croissance. Les chefs d'entreprise et leurs cadres sont constamment en train d'évoluer et de se renouveler (ainsi que leurs employés) afin de s'adapter aux fonctions toujours plus complexes qu'ils assument.

Les entreprises à croissance exceptionnelle conjuguent démarches formelles et informelles pour faire de leurs employés actuels des cadres et des dirigeants plus compétents. Le rapport consacré à la dynamique de la croissance[1] révèle que les plus petites entreprises mettent davantage l'accent sur la formation en cours d'emploi ou informelle (52 %) et accordent moins d'importance et d'investissements à la formation officielle. Ces chiffres sont beaucoup plus élevés dans les plus grandes entreprises : plus de la moitié d'entre elles proposent une formation officielle et environ 70 % une formation informelle.

Quels sont les obstacles empêchant d'agir davantage en amont pour bâtir des équipes de direction plus solides? Les chefs d'entreprise répondent que « le manque de temps » est le principal frein au suivi par l'équipe de direction d'une formation formelle et des activités de perfectionnement. Pour nombre d'entre eux, cela reflète le degré d'urgence et de priorité des tâches opérationnelles quotidiennes nécessaires pour diriger une entreprise à croissance rapide.

Qui plus est, d'après de nombreux chefs d'entreprise, leurs équipes de direction pensent qu'elles n'ont pas besoin de formation. Dans ce cas, il se peut qu'une réussite préalable ait créé une « inertie » autour de la formation et de l'évolution. Lorsqu'une entreprise se développe rapidement, il peut être difficile de prendre conscience du besoin de se former et la pensée dominante est parfois « la réussite engendre la réussite ». Les cadres sont alors incapables d'évaluer comme il se doit leurs propres besoins en formation et en perfectionnement.

PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. **Travailler avec les cadres sur le plan individuel afin de déterminer leurs points forts et les aspects à perfectionner. Leur demander de traduire ces suggestions en un projet personnel et annuel de perfectionnement.**
2. **Identifier les personnes capables d'évoluer avec l'entreprise et celles qui ont atteint le maximum de leurs compétences. Déterminer les fonctions adaptées à chacun ou une stratégie de repli.**
3. **Apporter aux cadres un soutien financier, mais aussi s'engager à ce que leurs fonctions soient exercées pendant qu'ils consacreront du temps au perfectionnement professionnel.**

Aperçu des principaux enjeux

Dans le cadre du processus de planification des activités, les cadres supérieurs définissent un plan pour leur service et s'en inspirent afin d'établir leurs objectifs personnels.

- Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.

Un dévouement et des efforts constants de la part des chefs d'entreprise sont nécessaires pour constituer des équipes de direction gagnantes, étant donné que chaque événement majeur dans la croissance de l'entreprise demande à la fois ajustements et mises au point. Une fois l'équipe formée, les efforts du dirigeant sont alors consacrés à la création d'une équipe à hautes performances, capable d'atteindre le niveau de croissance et de rendement nécessaire à la réussite.

Élargir les compétences de l'équipe de direction et accroître la confiance du dirigeant dans la capacité de l'équipe à appliquer les stratégies adoptées sont autant d'occasions de déléguer davantage. D'autre part, la complexité de l'entreprise est telle qu'il est très difficile pour son dirigeant de prendre seul toutes les décisions et de surveiller toutes ses activités. Mais avec la délégation, apparaît aussi une part de risque dont il faut tenir compte.

Le moyen le plus efficace de limiter ce risque et de le prendre en compte consiste à mettre au point une structure de planification, de mesure et de gestion du rendement. Cette structure garantit qu'un ensemble concret d'objectifs de rendement et de mesures sont mis en œuvre pour rendre les cadres responsables de leurs décisions et de leurs résultats. En outre, elle sert d'outil pour planifier et communiquer l'orientation stratégique.

Mesurer et gérer le rendement

Face à la nécessité de s'adapter à l'évolution des conditions du marché et de répondre aux besoins des clients, il est plus indispensable que jamais de comparer les progrès réalisés aux plans d'activités et aux plans opérationnels et de répondre à ces changements par une réorientation des stratégies et des interventions. Le fait d'introduire de nouveaux produits sur le marché et de fidéliser le client peut mettre à rude épreuve une entreprise en plein essor et ses dirigeants. La mesure du rendement permet à l'entreprise de surveiller les progrès par rapport aux objectifs de façon globale et continue et de trouver une manière d'ajuster et d'affiner les stratégies afin de garantir une allocation efficace des ressources et une amélioration des affaires.

Pour les cadres, les performances à atteindre sont issues de la vision et de la stratégie globales de l'entreprise. Une structure de planification, de mesure et de gestion du rendement peut aider les chefs d'entreprise à convertir cette vision et cette stratégie en objectifs, au niveau collectif et fonctionnel, et à créer des plans applicables dont tel ou tel cadre sera responsable. Dresser ces plans, avec des objectifs déclarés et des mesures du rendement, constitue la première grande étape lorsque l'on veut privilégier encore davantage la croissance.

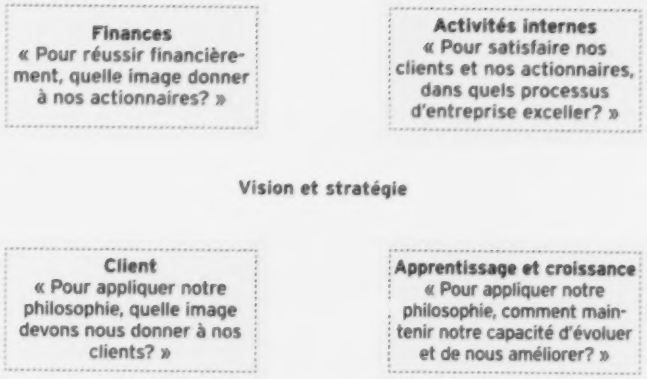
L'adoption de méthodes rigoureuses de mesure du rendement reçoit souvent un accueil mitigé dans les sociétés animées de l'esprit d'entreprise et à forte croissance. Le niveau de détail et de rigueur exigé pour mettre en œuvre ces processus y est considéré comme un frein potentiel à l'innovation et à la créativité, qui exige de surcroît une infrastructure administrative alourdie. À l'autre extrémité, certaines entreprises sont trop promptes à adopter le concept de mesure des résultats et tentent d'évaluer tout et n'importe quoi et d'en tirer des conclusions. Un tel manque de hiérarchisation et d'équilibre conduit souvent à une paralysie administrative et à une valeur ajoutée négligeable. Le défi à relever pour les entreprises en croissance est donc de faire ce qu'il faut quand il le faut, de façon équilibrée et productive.

Les trois grands domaines concernés étaient la surveillance continue, la planification/budgétisation, la prise de décisions opérationnelles ainsi que l'amélioration du rendement. En règle générale, les entreprises en forte croissance utilisent la mesure du rendement à la fois à des fins de planification et de surveillance et afin d'avoir une approche générale des moteurs de la croissance et de la réussite, qu'ils soient financiers ou non financiers.

Toutefois, près d'un quart des entreprises interrogées déclarent n'utiliser que des indicateurs financiers pour diriger leur entreprise[3]. Les pratiques de gestion actuelles tiennent compte de plus en plus souvent du fait que la réussite financière dépend d'éléments d'une autre nature, tels que la satisfaction du client, les connaissances des employés et leur engagement. Les entreprises qui ne regardent que l'aspect financier ne sont pas en mesure de gérer les indicateurs de la valeur réelle qui est à l'origine des résultats financiers recherchés. Le tableau de bord équilibré[4] est un exemple de structure qui gère les mesures financières comme un élément essentiel de l'évaluation de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise, tout en intégrant d'autres indicateurs du rendement.

Le tableau de bord équilibré est utilisé dans de nombreuses entreprises comme un outil de gestion et peut également s'employer dans des petites sociétés à forte croissance. À l'occasion de la Foire aux idées[5], nombre de dirigeants ont d'ailleurs indiqué que leurs propres mesures du rendement étaient inspirées de ce concept de tableau de bord.

L'un des principaux avantages de cette structure tient au fait qu'elle aligne de manière efficace la stratégie aux niveaux de la société dans son ensemble, du service et de l'individu. Les cadres peuvent ainsi continuer à privilégier les aspects de l'activité qui donnent des résultats.



Source: Kaplan, Robert S. et Norton, David P.
The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.

De plus, la structure peut être appliquée de manière très simple ou au contraire beaucoup plus raffinée. Il peut s'agir d'un rapport d'une page dans lequel chaque cadre présente ses responsabilités, ainsi que sa contribution à la réalisation des objectifs et ambitions stratégiques. Il peut aussi s'agir d'un tableau de bord plus sophistiqué, qui est décliné à l'échelle de toute l'entreprise, personnalisé en fonction des objectifs du service ou de l'unité et pris en charge par un système de stockage des données et de compte rendu.

Il existe un élément important à prendre en compte, qui échappe à de nombreuses entreprises en croissance : le lien entre la mesure du rendement et le fait d'obliger les cadres à s'expliquer sur ces résultats. Une étude menée auprès des entreprises à croissance exceptionnelle révèle que plus de 30 % d'entre elles ne tiennent pas leur direction responsable des performances réalisées par rapport aux objectifs et aux cibles visées[1]. Les entreprises qui commencent à introduire chez leurs cadres l'obligation de rendre des comptes devraient en premier lieu les intégrer au processus de planification, ainsi que mettre au point et attribuer des objectifs précis relevant de leur domaine de compétences.

Chaque membre de notre équipe de direction possède, dans sa description de poste, un plan de rendement personnel. Il précise ce qu'on attend du cadre et quels sont les indicateurs de rendement; toutes les mesures de récompense en sont inspirées.

- John Breakey, PDG, UNIS LUMIN Inc.

Les dirigeants prennent-ils en permanence le pouls de leur entreprise pour connaître son rendement? Une étude menée auprès des entreprises à forte croissance montre que presque tous les sondés mesurent les performances, la majorité (70 %) ayant recours à des mesures tant financières que non financières[1].

- Grant Erwin, président,
Taylor & Grant Specialties Limited

PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. Relier les mesures directement aux objectifs stratégiques définis dans les plans de l'entreprise ou les plans des divers services. En évaluant l'essentiel, les efforts de la direction seront axés sur les vrais indicateurs de succès.
2. Ne pas utiliser plus de six à huit mesures et objectifs, quel que soit le niveau d'activité, afin d'axer les efforts sur les indicateurs qui ont une réelle importance.
3. Accroître la responsabilité envers la réalisation des résultats, demander aux cadres des comptes rendus, au cours des réunions de la direction, sur les mesures relevant de leur domaine de responsabilité et indiquer les éventuelles modifications à apporter aux plans d'action afin d'assurer un suivi.
4. Lorsqu'un objectif et sa mesure relèvent de la responsabilité de plusieurs cadres, travailler avec eux pour mettre au point les objectifs et les mesures appartenant à leur domaine de contrôle individuel afin de contribuer à la réalisation de l'objectif d'ensemble.
5. Montrer que les mesures de rendement sont essentielles en utilisant les renseignements comme autant d'éléments clés pour l'élaboration de la stratégie et en modifiant les mesures de rendement pour qu'elles traduisent les modifications de stratégie.

Mettre en oeuvre le tableau de bord du rendement

David Nettleton, PDG, Sertapak Inc.

Sertapak Inc. est une entreprise d'emballage sur commande basée à Woodstock, qui affiche un chiffre d'affaires annuel de 30 millions de dollars et emploie plus de 100 personnes. Fondée en 1982, la société connaît régulièrement des taux de croissance de 15 à 20 % et devrait rapidement atteindre un chiffre d'affaires annuel de 100 millions de dollars.

Son PDG, David Nettleton, reconnaît l'importance de disposer d'une équipe de direction efficace et de mettre en place la bonne infrastructure pour mesurer et gérer le rendement. Son équipe dirigeante se compose de responsables de divers secteurs de l'entreprise, qui ont été nommés à leur poste en raison de leurs compétences techniques, ainsi que de leurs valeurs professionnelles et personnelles. « Il nous est arrivé de laisser vacants des postes clés pendant de longues périodes en attendant de trouver la bonne personne et, dans d'autres cas, nous avons créé un poste exprès pour quelqu'un dont nous ne voulions pas nous passer », explique-t-il.

M. Nettleton a récemment introduit le concept du tableau de bord du rendement afin de créer des liens plus étroits entre le travail des différents membres de l'équipe de direction et de mieux convertir les stratégies adoptées en actions. « Nous avons toujours réussi à élaborer des stratégies, mais parfois nous avons eu du mal à les mettre à exécution », reconnaît-il.

M. Nettleton et son équipe de direction ont commencé par définir les indicateurs de la réussite de l'entreprise. L'innovation, la satisfaction du client, le perfectionnement des employés, la croissance, les ventes et les bénéfices sont vite apparus comme des éléments essentiels. Ces facteurs de réussite ont également servi de point de départ au tableau de bord du rendement et aux mécanismes connexes en matière de planification, de mesure et de compte rendu. « Nous définissons des objectifs annuels pour l'entreprise et nous profitons des réunions mensuelles de la direction pour en faire le bilan en tant qu'équipe », explique le PDG.

Des mesures et des objectifs sont définis pour les principaux aspects du tableau de bord du rendement. L'équipe de direction, en tant que groupe, prend ensuite connaissance des résultats et détermine les initiatives à entreprendre pour poursuivre dans ce sens. En adoptant ce concept, M. Nettleton savait qu'il risquait de se retrouver prisonnier de chiffres divers et que certains aspects essentiels de son entreprise étaient difficilement mesurables.

« Nous avons vu de nombreux résultats positifs depuis la mise en place du tableau de bord, mais il faudra encore entre trois et cinq ans avant que tous les avantages ne se concrétisent », ajoute-t-il. Cela oblige Sertapak à définir des objectifs et permet aux cadres de rester concentrés sur leur réalisation. « Cela nous a également aidés à instituer une plus grande obligation de rendre des comptes sur les résultats, puisque les cadres ont le sentiment que les objectifs sont justifiés, pertinents, collectifs et partagés par leurs collègues », remarque M. Nettleton.

« Nous avons créé une mesure appelée "image" qui correspond à la façon dont nous sommes perçus sur le marché. Bien que cette mesure soit subjective, le fait de l'inclure au tableau de bord suscite à la fois intérêt et échanges à propos d'un élément essentiel à notre réussite. »

En bref :

Chiffre d'affaires en 2002 :
30 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 113

Taux de croissance sur trois ans : 1999-2002

Chiffre d'affaires :	160 %
Effectifs :	41 %

Associer rendement et récompenses

La passion et l'énergie avec lesquelles les entrepreneurs effectuent leur mission et appliquent leur philosophie sont largement reconnues dans le monde des affaires et suscitent souvent une certaine envie de la part des dirigeants et des actionnaires de nombreuses grandes entreprises. Dans les petites entreprises à forte croissance, ces valeurs sont souvent contagieuses, se répandant dans toute l'entreprise pour inspirer chaque employé. Elles peuvent aussi être communiquées et conservées par l'utilisation de plans d'incitation à court et à long terme reliant le rendement aux récompenses.

La gestion du rendement individuel est un impératif si l'on veut réussir un programme de récompense à brève ou à longue échéance. Il faut pour cela définir les résultats attendus à l'échelle individuelle et mettre en place des mécanismes clairs et adaptés de suivi et de compte rendu. Un bon point de départ d'une mesure de rendement individuel est le plan destiné au service ou à l'unité dont le cadre est responsable.

Si 70 % des entreprises interrogées au cours de l'étude consacrée aux entreprises à forte croissance déclarent utiliser les mesures de rendement à des fins de surveillance, elles sont 38 % à s'en servir au niveau individuel[1]. Étant donné que cette surveillance existe déjà dans la plupart des entreprises à croissance exceptionnelle, le fait d'utiliser ces mêmes processus de mesure au niveau individuel favoriserait l'adoption d'un comportement en adéquation avec les objectifs et les aspirations de l'entreprise.

- Kevin Dee, PDG, Eagle Professional Resources Inc.

Les programmes d'incitation à court terme sont très souvent utilisés pour lier rendement et rémunération. D'après une étude menée récemment par l'American Compensation Association, 80 % de toutes les entreprises privées ont mis en œuvre un programme de récompense à brève échéance ou ont l'intention de le faire. Ces programmes, notamment l'intéressement aux résultats et l'intéressement aux bénéfices, prennent en général la forme de récompenses en numéraire en contrepartie de la réalisation d'objectifs donnés. À l'exception des programmes d'incitation à la vente, ces plans proposent souvent des récompenses annuelles en numéraire comprises entre 2,5 et 5 % pour le personnel d'exécution et jusqu'à 20 à 25 % pour les hauts responsables (en pourcentage de la rémunération de base).

Les programmes à long terme sont moins fréquents que les programmes à court terme ou annuels et sont en général associés à des objectifs de rendement sur deux à trois ans. Ces objectifs sont axés sur des initiatives stratégiques qui ont un impact tangible sur la création de la valeur pour les actionnaires/investisseurs. Il existe de nombreuses autres solutions pour les entreprises à croissance rapide, notamment les programmes d'options d'achat d'actions, les régimes d'options d'achat d'actions fictives et les programmes d'incitation en espèces à long terme. Il est toutefois nécessaire de bien réfléchir avant d'opter pour la mise en place d'un programme à long terme dans le cadre d'une stratégie de rémunération plus vaste.

Une équipe de direction gagnante est composée d'individus dotés de talents et de connaissances dans un domaine particulier. Chacun doit être exceptionnel dans ce qu'il fait, mais n'a pas besoin d'exceller dans tout.

- Kevin Dee, PDG,
Eagle Professional Resources Inc.

Tous les mois, notre équipe de direction fait un bilan des réalisations de chacun et toutes les primes de rendement sont liées aux objectifs de l'entreprise.

-Jack Scott, PDG, ADCOM Inc.

Mesures incitatives à long terme

RÉGIMES D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Mécanisme

- On accorde à l'employé le droit d'acheter un nombre désigné d'actions, à un prix convenu et pendant une période désignée.
- À chaque occasion, on établit des conditions : structure de l'option, moment où elle peut être exercée (période d'acquisition des droits variant entre un et cinq ans au minimum, levée possible seulement au moment d'un premier appel public à l'épargne ou d'une acquisition, etc.).
- On les offrait généralement aux gestionnaires et aux employés clés, mais la tendance veut maintenant qu'on les propose à tous les employés satisfaisant à certains critères, notamment au point de vue du rendement.

Utilité

- Principalement quand le revenu net ou les flux de trésorerie déclarés pourraient empêcher le versement d'un meilleur salaire de base ou de primes annuelles au rendement.
- Quand la concurrence est vive dans le marché du travail, pour attirer et conserver des employés clés ou pour les retenir jusqu'à ce que la croissance se soit réalisée (la cage dorée).

Avantages et inconvénients

- Les employés ont la possibilité de profiter de la croissance générale et de la création de valeur à long terme.
- On peut attirer des candidats talentueux sans leur offrir un salaire qui épuiserait la trésorerie.
- L'effet sur la trésorerie se fait sentir chez les sociétés fermées, mais non chez les sociétés ouvertes, car les ressources viennent du marché boursier.
- Les groupes d'actionnaires et les organismes de réglementation réclament de plus en plus que la valeur des options accordées soit ajoutée au passif.
- Les règles concernant la propriété et les questions de liquidité sont des facteurs d'importance critique.
- Une dilution du capital-actions peut en résulter si les actions ne sont pas rachetées par l'entreprise au moment de la levée.

RÉGIME D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS FICTIVES

Mécanisme

- On donne à un nombre donné d'employés le droit de recevoir une prime égale à la différence entre la valeur marchande future de l'action de la société et le « prix de levée d'une action fictive ».
- Les options (et non pas des actions) sont accordées au début d'une période.
- La valeur des actions fictives correspond à la valeur marchande des actions (pour une société ouverte) ou à leur valeur estimative (pour une société fermée).
- À la fin de la période choisie (ou peut-être à la cessation d'emploi), l'employé reçoit une prime s'il y a eu croissance de la valeur des actions fictives.
- La période d'acquisition des droits est généralement de trois à cinq ans.

RÉGIME D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS FICTIVES

Utilité

- Pour éviter la dilution.
- Quand il n'y a pas de premier appel public à l'épargne en vue.
- Quand la trésorerie ne pose pas de problème.

Avantages et inconvénients

- Les employés ont l'occasion de profiter de l'appréciation de la valeur de l'entreprise.
- La société n'a rien à payer sauf en cas d'appréciation et celle-ci provient généralement d'un meilleur rendement.
- Aucun effet sur le contrôle de la société (les titulaires d'options sur actions fictives ne détiennent ni actions ni droits de vote).
- Effets semblables à un programme de primes à long terme, car le régime n'encourage pas l'acquisition d'actions.
- Il faut prévoir une réserve (passif) en prévision dans le cas où une prime devrait être payée.

PROGRAMME DE PRIMES À LONG TERME

Mécanisme

- Une prime déterminée à l'avance est prévue lorsque, au bout de deux à trois ans, l'employé atteint un objectif important ou un certain rendement (part du marché, rentabilité, lancement d'un nouveau produit ou service, etc.).
- Dès que l'objectif est atteint ou que le rendement recherché est réalisé, la prime est versée à l'employé.

Utilité

- Pour éviter la dilution.
- Quand on cherche un moyen simple d'offrir une mesure incitative.
- Quand le programme est destiné à un petit nombre de participants.

Avantages et inconvénients

- On encourage les employés à s'attaquer à un objectif précis.
- La société ne verse rien sauf si l'objectif ou le rendement voulu est atteint, ce qui diminue la probabilité que la trésorerie pose problème au moment du versement.
- Il n'y a aucun effet sur le contrôle de la société et aucun effet de dilution.
- Les employés risquent d'être attirés par des entreprises qui leur promettent plus grâce à des options d'achat d'actions.
- Le fardeau administratif est léger, comparativement aux régimes d'options d'achat d'actions, fictives ou réelles.
- Ne facilite pas l'acquisition d'actions de l'entreprise.

Mesures incitatives à long terme

Pour les entreprises en expansion rapide, les régimes d'options d'achat d'actions réelles ou fictives ne sont efficaces que dans les conditions suivantes :

- Les employés ont confiance en la validité de la vision de l'entreprise et en la compétence de la haute direction.
- On croit que la trésorerie de la société est en mesure de fournir les sommes nécessaires.
- Les antécédents de l'entreprise montrent qu'elle a su reconnaître les rendements supérieurs et les employés savent ainsi qu'ils pourront vraiment profiter des avantages auxquels le régime leur donne droit.
- Les avantages doivent s'intégrer dans une stratégie de rémunération équilibrée comprenant à la fois des échelles salariales concurrentielles, des primes annuelles (à court terme) et des pratiques de gestion de la rémunération valorisant le rendement.

Dans les sociétés fermées à croissance exceptionnelle, certaines de ces conditions peuvent être beaucoup plus difficiles à respecter. Les données financières n'étant généralement pas diffusées à grande échelle, le personnel risque d'ignorer les antécédents de l'entreprise. Dans les sociétés ouvertes, les employés peuvent consulter les places boursières pour se faire une idée des valeurs estimatives, mais, dans les sociétés fermées, les données annuelles sur le rendement et l'évaluation ne sont que rarement disponibles pour le personnel.

En outre, c'est le propriétaire qui, généralement, crée la vision de l'entreprise et les employés, quoique dans l'ensemble informés de l'orientation de celle-ci, se risqueront rarement à mettre une part de leur récompense en danger quand la prise de décisions échappe en grande partie à leur contrôle.

Dans les sociétés fermées qui ne projettent pas de premier appel public à l'épargne, les sommes à verser aux employés bénéficiant d'options d'achat d'actions réelles ou fictives doivent venir des réserves de l'entreprise, car le marché ne les fournira pas. Il faut donc en tenir compte dans la planification financière.

Comme bien des entreprises à forte croissance ne peuvent respecter toutes les conditions énoncées précédemment, les régimes d'options d'achat d'actions réelles ou fictives y sont assez rares et peu de ces sociétés réussissent à en faire un outil pour encourager leur personnel à atteindre les objectifs compatibles avec l'expansion.

Dans le contexte de la création et de la reconnaissance de comportements et de gestes contribuant à l'atteinte des objectifs de la croissance, les régimes de primes à long terme se retrouvent le plus souvent chez les entreprises affichant une excellente marge bénéficiaire nette et qui se développent rapidement. Ils ont pour autre avantage d'établir un lien direct entre le comportement d'un gestionnaire et l'obtention d'une récompense. La relation entre l'effort individuel et un résultat comme la mise en marché d'un nouveau produit apparaît plus clairement aux yeux de l'employé que celle qui aboutit à une hausse de la valeur de l'action.

PRATIQUES DE GESTION À ENVISAGER :

1. **Établir des attentes claires en ce qui concerne le rendement des gestionnaires et les intégrer dans le plan de rendement ou le plan de carrière de chacun, ou encore dans la planification du service auquel ils sont affectés.**
2. **Intégrer les mesures incitatives à long terme dans une stratégie globale de rémunération. Leurs effets seront moins sensibles si d'autres éléments de la rémunération générale (salaire de base, mesures incitatives à court terme, etc.) n'évoluent pas en parallèle avec le marché.**
3. **Sélectionner la stratégie incitative d'après la situation particulière de la société, tout en tenant compte des effets motivateurs sur les employés, de la trésorerie et de la part de marché.**

Récompenser l'équipe de direction après une réussite

Lauren Cuddy, présidente, Innovus Research Inc.

La société Innovus Research Inc. fait des études cliniques et d'économie de la santé pour des sociétés du secteur des médicaments, de la biotechnologie et du matériel médical du monde entier. Établie à Burlington depuis 1984, elle compte maintenant plus de 100 employés et un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars.

Selon la présidente d'Innovus Research, Lauren Cuddy, une équipe de gestion gagnante est une équipe fermement déterminée à accomplir la vision et les objectifs de l'entreprise.

Innovus a institué un régime d'options d'achat d'actions pour récompenser ses dirigeants de leurs succès à long terme et un régime de participation aux bénéfices pour les réussites à court terme. « Ce n'est pas seulement l'argent qui stimule le rendement des gestionnaires, dit M^me^ Cuddy; nous leur donnons aussi l'impression d'être traités comme des actionnaires, pas uniquement comme des employés. »

Les options d'achat accordées aux dirigeants ne peuvent être levées avant quatre ans et Innovus, qui est une société fermée, confie à un expert indépendant l'estimation de la valeur des titres. On a prévu des liquidités pour le rachat des actions, de sorte que les dirigeants peuvent à coup sûr engranger leurs avantages, au besoin.

M^me^ Cuddy s'assure que tous les membres de l'équipe de direction peuvent contribuer à la croissance de la société, car elle a doté celle-ci d'une vision que tout le monde peut comprendre. Les hauts dirigeants élaborent la planification de leur service d'après le plan général de l'entreprise, puis établissent leurs objectifs personnels en conséquence.

Le style de gestion adopté par M^me^ Cuddy met l'accent sur l'autonomie et la responsabilisation. Les dirigeants ont un grand rôle à jouer dans l'établissement des objectifs de rendement à l'aide du processus de planification générale de l'entreprise et ils savent que, grâce à des méthodes établies, on surveillera les progrès. « Les dirigeants participent à la détermination des objectifs de rendement, dit la présidente, et savent que les récompenses à court et à long terme dépendent de leur réalisation; ils sont donc obligés de prendre les bonnes décisions. »

« Si vous laissez vos dirigeants posséder une part de l'entreprise et leur donnez l'occasion de prendre des risques et d'être imaginatifs, ils vous apporteront le succès. »

M^me^ Cuddy croit aussi en une gestion transparente et présente donc régulièrement ses résultats financiers à ses hauts dirigeants. Elle insiste sur ce point : « Pour que la haute direction travaille efficacement à la réalisation des objectifs de la croissance, il faut absolument qu'elle soit au courant des données financières. » Elle affirme que sa politique de transparence fait partie des principes clés de gestion qui ont fait la différence dans les succès d'Innovus.

Coup d'œil sur Innovus

Chiffre d'affaires en 2002 :
10 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 100

Taux de croissance sur trois ans 1999-2002

Ventes :	102 %
Effectifs :	68 %

Caractéristiques d'une équipe de direction gagnante

Bâtir une équipe de direction gagnante exige des efforts collectifs constants, car on doit s'assurer qu'elle évolue au rythme contraignant de la croissance organisationnelle. Au moment où le chef d'entreprise croit avoir enfin composé une équipe idéale, l'entreprise atteint une autre étape de son développement et réclame de nouveaux ajustements.

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES DES ÉQUIPES DE DIRECTION GAGNANTES

La vision et les objectifs de l'entreprise éclairent la voie – Une bonne équipe de direction sait où l'entreprise s'en va et comment s'y prendre pour atteindre son but. Si l'objectif n'est pas clair, il est possible que les dirigeants s'engagent au mieux de leur connaissance ou, par peur de se tromper, ne fassent plus rien. Le premier pas vers le succès consiste, pour une équipe de direction, à travailler ensemble pour transformer la vision et la stratégie de l'entreprise en des plans réalisables.

S'engager à atteindre les objectifs – Pour atteindre des objectifs de croissance audacieux, chaque membre de l'équipe de direction doit s'inspirer de la volonté de réalisation personnelle des fondateurs et chefs de l'entreprise. Les personnes ambitieuses ont naturellement tendance à se fixer des objectifs élevés et des récompenses en espèces peuvent parfois les stimuler encore plus.

Travailler en équipe plutôt qu'individuellement – Les équipes partagent des buts communs. Pour qu'une entreprise à croissance exceptionnelle atteigne le succès, il faut parfois qu'un dirigeant laisse de côté ses priorités individuelles et appuie ses collègues. Un chef d'entreprise efficace arrive aussi à créer un climat où les choses s'accomplissent grâce à l'esprit d'équipe.

S'engager en faveur de la croissance et de l'évolution personnelles – Il arrive souvent que l'on remplace un membre d'une équipe de direction parce qu'il a atteint la limite de ses capacités. De telles substitutions sont inévitables. Il faut parfois prendre des décisions difficiles et investir dans la relève.

Récompenser le bon rendement – Pour que les objectifs de l'entreprise convergent avec ceux de son personnel, il faut donner à l'équipe de direction une part de ce que rapporte la réussite de la société.

Arriver au juste équilibre entre la délégation de pouvoirs et l'autorité personnelle – Il faut confier juste assez de responsabilités et de pouvoirs décisionnels aux autres, tout en s'assurant de se protéger des risques.

Lectures recommandées

Brant, Melvin et Sorcher, James, « Are You Picking the Right Leaders? », Harvard Business Review, President and Fellows of Harvard College, février 2002.

Bruch, Heike et Ghoshal, Sumantra, « Beware the Busy Manager », Harvard Business Review, President and Fellows of Harvard College, février 2002.

Deloitte Touche Tohmatsu, Growth Connections
www.deloitte.ca/growth

Hackman, J. Richard, « New Rules for Team Building », Optimize, CMP Publications, juillet 2002.

Katzenbach, Jon R., « The Myth of the Top Management Team », Harvard Business Review, President and Fellows of Harvard College, novembre-décembre 1997.

Longenecker, Clinton O., « Building High Performance Management Teams », Industrial Management, ProQuest Information and Learning, vol. 43, no 6, novembre 2001.

« New Surveys Offer Data on Pay for Performance Trends », Pay for Performance Report, Institute of Management and Administration, juin 2002.

Notes :

- 1-L'Alliance des innovateurs est un organisme à but non lucratif qui fonctionne par adhésion et réunit régulièrement des chefs d'entreprise. Les sections locales se réunissent tous les mois pour étudier toutes sortes de questions importantes pour les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle. www.innovators.org

- 2-Les entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle emploient entre 20 et 500 personnes, affichent un taux de croissance minimum de 50 % (chiffre d'affaires brut) sur les trois dernières années et ont leur siège social en Ontario.

- 3-Étude menée auprès des entreprises à croissance exceptionelle, au cours de la Foire aux idées, Deloitte & Touche, 2002.

- 4-« La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer? » est un rapport consacré aux performances des entreprises ontariennes à forte croissance, entre 1983 et 1998, par Statistique Canada pour le Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation.

- 5-« Les six étapes de la croissance » est un rapport présentant les différentes étapes de la croissance d'une entreprise.

- 6-Kaplan, Robert S. et Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

- 7-La Foire aux idées est un forum annuel de réseautage destiné aux dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.

Remerciements

Le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation et la société Deloitte & Touche remercient les chefs de la direction et les présidents des entreprises à croissance exceptionnelle qui ont généreusement mis leurs réflexions et leur expérience à la disposition d'autres entreprises :

- John Breakey, UNIS LUMIN Inc.
  www.unislumin.com

- Lauren Cuddy, Innovus Research Inc.
  www.innovus.com

- Kevin Dee, Eagle Professional Resources Inc.
  www.eagleonline.com

- Hunter Li, Teramach Technologies Inc.
  www.teramach.com

- David Nettleton, Sertapak Inc.
  www.sertapak.com

- Les chefs de la direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui ont assisté à la Foire aux idées 2002 et ont parlé de leur expérience et de leur point de vue sur la composition d'équipes de direction gagnantes en répondant à un sondage et en participant à des discussions en table ronde.

Le ministère aimerait également remercier ses commanditaires pour leur appui et l'aide qu'ils ont apportée au cours de la rédaction du présent rapport et à la tenue de la Foire aux idées 2002.

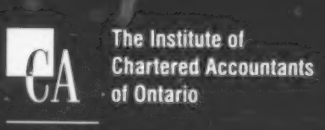
Deloitte
& Touche

BAKER & MCKENZIE
www.bakernet.com

VenGrowth

ORENDA
CORPORATE FINANCE

hp
invent


CA
The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

CIBC

IBM

CISCO SYSTEMS
POUR UNE GÉNÉRATION
INTERNET AUTONOME

ups

SÉRIE LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

No. 8 2002
Équipes de direction gagnantes

No. 7 2002
Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance

No. 6 2001
La dynamique de la croissance :
une forte croissance peut-elle durer?

No. 5 2001
Le rapport de la Foire aux idées 2000

No. 4 2001
Évaluation de l'état de préparation aux
affaires électroniques

No. 3 2001
Les six étapes de la croissance des entreprises
ontariennes à croissance exceptionnelle

No. 2 2000
Rapport sur les artisans de la croissance

No. 1 1999
Le rapport d'innovation

Visitez notre site Internet à l'adresse www.ontario-canada.com.

Pour obtenir un exemplaire des rapports de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle, veuillez envoyer un message électronique à :
ann.matyas@eoi.gov.on.ca

Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
56, rue Wellesley ouest, 5e étage
Toronto (ON) M7A 2E4

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario© Tous droits réservés 2002
ISBN 0-7794-3691-1